

Mémoire de fin d'étude
pour l'obtention du diplôme HES d'animatrice socioculturelle.

Dans quelle mesure les principes autogestionnaires peuvent-ils s'appliquer
à une organisation ?

Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale
Section Travail Social - Valais

15 février 2008

Résumé :

L'autogestion est souvent citée comme une alternative aux méthodes de gestion « traditionnelles ». Elle propose notamment une autre approche des échanges entre membres d'une organisation, un plus grand partage du pouvoir de décision, des échanges réguliers à l'occasion desquels les participants devraient pouvoir émettre avis et propositions.

Il est cependant intéressant de se demander si, au-delà des principes théoriques, l'application d'un tel concept peut se concrétiser dans le fonctionnement pratique d'une organisation.

Une autre question que l'on peut se poser consiste à savoir si, dans une structure qui se dit autogérée, le fonctionnement effectif ne correspond tout simplement pas à ce que l'on retrouve dans une autre organisation mais sous des appellations différentes.

Par une approche théorique accompagnée d'une étude de terrain, ce travail de diplôme a tenté d'éclaircir les concepts ci-dessus.

S'il a été possible de faire ressortir que l'autogestion peut en effet représenter une alternative pour le fonctionnement d'une organisation, on doit cependant admettre que les concepts théoriques qui la caractérisent ne peuvent pas être appliqués dans leur aspect « idéal ».

Mots clés :

Autogestion, alternative, centre culturel.

« Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leur auteur. »

Mémoire de fin d'Etude

L'Autogestion

« Dans quelle mesure les principes autogestionnaires peuvent-ils s'appliquer à une organisation? »

Travail théorique illustré par des entretiens provenant de deux centres culturels proposant des activités analogues.



PONT ROUGE

Case postale 199
Av. de la Plantaud 122
1870 Monthey

Tél. : 024/472 51 31
Fax : 024/472 51 32
mnerini@pontrouge.ch
www.pontrouge.ch



Coopérative ESPACE NOIR

Case postale 94
Rue Francillon 29
2610 Saint-Imier

Tél.: 032/ 941 35 35
Fax: 032/ 941 35 36
info@espacenoir.ch
www.espacenoir.ch

Directeur de mémoire :

Monsieur Emilio Pitarelli
Haute Ecole Santé-Social
1950 Sion

Etudiante :

Vérène Girod
Av. du Crochetan 24
1870 Monthey

Table des matières

1. Introduction	7
2. Construction de l'objet de recherche	8
2.1 Interrogations de départ	8
2.2 Approche générale de la problématique	9
2.3 Concepts utilisés	11
2.4 Contexte Historique de l'émergence des pensées autogestionnaires.	12
2.4.1. Révolution Industrielle	12
2.5 Les sources idéologiques	14
2.5.1. Les théoriciens	14
3. L'autogestion d'un point de vue concret	22
3.1. Historique du mouvement	22
3.2.1. Application dans le cadre minier Secteur primaire	26
3.2.2. Application dans le cadre industriel Secteur secondaire	29
3.2.3. Application dans le cadre culturel Secteur tertiaire	30
3.3. Récapitulatif	31
3.4. Principes juridiques support à l'autogestion	32
3.4.1. Forme juridique d'une association	32
3.4.2. Forme juridique d'une coopérative	33
3.5. Historique du mouvement coopératif.	35
4. Hypothèses	37
5. Terrains	38
5.1 Espace Noir	38
5.2. Pont Rouge	41
6. Analyse des données	41
6.1.1. Prise de décision	41
6.1.2 Gestion des désaccords	42
6.1.3 Transmission des informations	43
6.1.4 Prise en compte de l'avis individuel des personnes	45
6.2.1. Origine de l'investissement dans l'organisation	46
6.2.2. Motivation à s'investir dans la structure	46
6.2.3. Principes de l'organisation	47

6.2.4. Mode de répartition des tâches	48
6.2.5. Gestion des problèmes de répartition des tâches	48
6.3.1 Raison du choix de la forme juridique	49
6.3.2. Structure de l'organisation	50
6.3.3. Indices d'un fonctionnement autogestionnaire à Espace Noir	50
7. Conclusion	50
7. Annexes	54
7.1. Guide d'entretien	55
7.2. Grille d'analyse globale - Panorama des interviews	57
7.4. Grille d'analyse par question	64
7.5. Références bibliographiques	77

1. Introduction

« A Genève, la culture alternative se rebelle. » Le temps

« La culture alternative fait grève. » Le Courrier

La presse se fait écho des actions entamées par les différents collectifs et la population attachée aux centres alternatifs de la ville de Genève.

En effet, un durcissement notoire de la politique envers les squats et les espaces alternatifs a été opéré par les autorités cantonales genevoises depuis quelques mois.

Jusque là et cela depuis plus de 25 ans, la ville de Genève et la culture alternative avaient cohabité dans une certaine quiétude. Les squats, qui sont apparus dans les années 1980, revendiquaient l'autonomie urbaine et luttaienent contre la spéculation immobilière.

Toutefois, la politique a changé et les propriétaires des bâtiments veulent réaliser leurs biens (transformations, nouvelles constructions) et remettent significativement en cause le fait de tolérer ce mode d'habitation illégal. Ce conflit de vue comme d'intérêt a engendré ces derniers mois l'évacuation rapprochée du squat de la Tour et du squat le Rhino. Elle n'est que le début semblerait il d'une longue croisade.

Des lieux culturels de plus de 19 ans qui ont développé des activités socioculturelles tels que salle de spectacles, accueil d'artiste, d'étudiant et autres personnes au statut précaire sont ainsi fermés. La chute de ces symboles d'alternatives autonomes occasionne également pour les autres structures encore existantes une grande perte par les liens et services qui étaient échangés.

C'est dans ce contexte de remise en question des acquis que les différentes scènes alternatives ont souhaité se mobiliser et réagir en organisant une grève de leur activité, en proposant l'accueil de la population pour informer et manifester.

Genève à depuis plus de 25 ans vu naître et évoluer une scène culturelle populaire dite alternative et a contribué de cette manière à la naissance de nombreux artistes.

Il ne m'appartient pas de juger de la légitimité ou non du principe du squat mais la longévité et la qualité des activités socioculturelles créées dans cette « marge » ne peuvent que renforcer l'intérêt d'une culture « non institutionnelle ». Cela souligne également la nécessité de laisser émerger des espaces d'expression « libres » pour expérimenter d'autres manières de fonctionner, de voir et de créer.

Mais pour qu'une scène alternative puisse exister, il faut bien un principe de fonctionnement, une organisation même informelle. Je vous propose donc de traiter dans ce dossier un aspect de la culture alternative et de sa mise en œuvre, le fonctionnement autogestionnaire.

2. Construction de l'objet de recherche

2.1 Interrogations de départ

Le sujet de ce mémoire de fin d'étude porte sur le thème de l'autogestion.

Ce choix est le fruit d'une année de stage réalisée dans la coopérative « Espace Noir » localisée à St-Imier dans le Jura Bernois.

Cette coopérative, qui fêtait en 2006 ses 20 ans d'existence, revendique depuis sa création un fonctionnement autogestionnaire. Espace noir propose au public diverses activités telles que cinéma, galerie, théâtre, salle de concert, librairie, taverne. Ceci est possible grâce à la mobilisation d'un groupe de bénévoles qui s'investissent dans la marche général du centre.

Ayant fonctionné durant une année au sein de cette structure avec un statut de stagiaire, j'ai eu le loisir d'expérimenter les aspects pratiques découlant de ce mode d'organisation.

A cette occasion, les apprentissages ont été nombreux, que ce soit par les divers domaines dans lesquels le centre est actif ou par le mode de fonctionnement qui remet en question certains principes vécus depuis l'enfance, propose une alternative, un autre mode de pensée.

Je peux plus particulièrement mentionner l'apport de mon activité à la « taverne », qui se veut un lieu de rencontre et d'accueil et qui favorise la création de liens. Travailler au service dans ce lieu m'a permis de me rendre compte de son rôle de « centre névralgique », permettant la compréhension de la dynamique individuelle des personnes comme de celle des groupes.

Cette expérience au sein d'une structure comme Espace noir m'a permis de relever plusieurs points spécifiques que j'estime positifs ;

- ◆ La richesse des apprentissages communs par un partage de connaissances.
- ◆ l'intérêt des rencontres, l'hétérogénéité de la clientèle.
- ◆ Le fonctionnement en groupe, solidarité, esprit d'équipe.
- ◆ L'accession à la parole, la liberté d'action.
- ◆ L'activité sociale / militante (p. ex. Lors du démentellement de la « Boillat », soutien aux ouvriers.)
- ◆ L'ouverture sur un autre mode de penser. La connaissance d'autres réalités.

J'ai cependant aussi pu noter d'autres aspects qui m'ont laissée plus songeuse ;

- ◆ Les mêmes personnes réalisent toujours les tâches « ingrates », ce qui crée de la démotivation ou un ras le bol.
- ◆ Des alliances de « pouvoir » semblent se créer.
- ◆ La gestion des séances tourne parfois à la foire d'empoigne.
- ◆ Pour certains, les intérêts individuels passent avant le devenir collectif.

Comme on peut le lire ci-dessus, ce centre culturel autogéré a en effet été pour moi la source de découvertes, de questionnements et le déclencheur de mes réflexions. Les principales interrogations que cette expérience a créées pourraient être exprimées comme suit ;

- ◆ Pourquoi les décisions prises lors des séances « plénières » ne sont pas appliquées par tous ?
- ◆ Pourquoi existe-il une masse silencieuse qui ne s'exprime que rarement sur les sujets traités en séance ?
- ◆ Pourquoi existe-il des canaux de communication privilégiés entre certains individus ?
- ◆ Pourquoi certaines tâches sont constamment réalisées par les mêmes individus ?
- ◆ Sur quelle base est effectué le choix des tâches dévolues contractuellement aux stagiaires ?
- ◆ Pourquoi la rotation des tâches ne concerne pas tous les secteurs ?

Ces diverses questions restant sans réponse m'ont amenée à envisager la poursuite de ces investigations dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin d'étude autour du questionnement :

- ◆ Peut-on envisager qu'une structure fonctionne pleinement en autogestion ?

2.2 Approche générale de la problématique

La première chose qui s'impose est de définir plus précisément l'autogestion. Mes connaissances théoriques de base de même que les expérimentations vécues ne m'ont pas permis de définir un cadre clair au concept d'autogestion. La première démarche entreprise fut de recueillir les diverses définitions proposées par la littérature.

La pluralité des définitions a été la première difficulté rencontrée et a engendrer la nécessité de relever un espace commun à toutes les interprétations et pratiques de l'autogestion.

La présentation de différentes pratiques contemporaines a permis d'illustrer les principes auparavant relevés.

L'étude comparative réalisée entre deux centres culturels aux activités analogues a fait apparaître les différences d'organisation mais également les espaces communs.

Cette étude a permis l'identification de certains freins entravant l'application dans son entièreté des principes autogestionnaires.

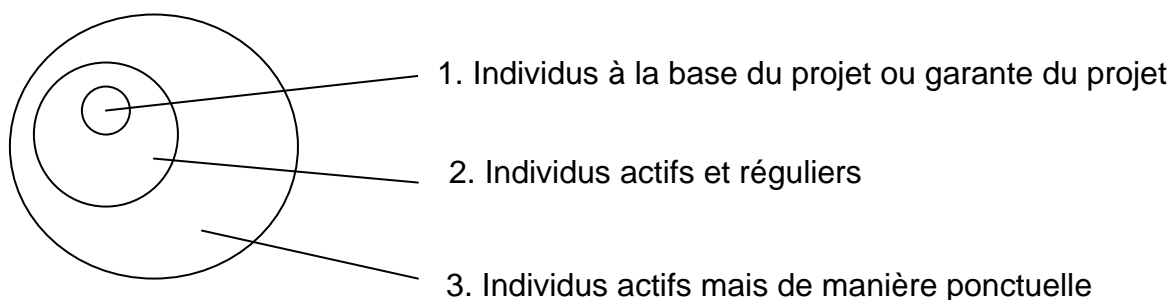
Cette démarche n'a pas la prétention de donner une image figée mais d'illustrer une pratique particulière non généralisable.

Partie empirique

Afin de faire ressortir les spécificités d'une structure autogérée de même que les points communs partagés avec un autre type d'organisation, j'ai procédé à une enquête entre deux structures actives dans des domaines comparables, l'une étant organisée sur un modèle autogestionnaire, l'autre sur le modèle classique de fonctionnement d'une association.

Des questions relatives aux trois hypothèses à vérifier ont été rédigées et regroupées dans un guide d'entretien.

Les structures étudiées comprennent trois principales catégories d'individus, un échantillon (2 personnes) a été sélectionné pour chaque catégorie dans les deux structures.



A noter que dans le cadre d'une des deux structures (Pont Rouge), quatre individus dans la troisième catégorie ont été interviewés au lieu des deux personnes dans le reste des échantillons. Ceci dans un but d'équilibrage, ces derniers étant depuis moins de temps dans la structure que leurs correspondants.

Chaque organisation a fait l'objet d'une grille récapitulative et présentant les différents éléments retirés lors des entretiens.

Chaque question a également fait l'objet d'une grille d'analyse individuelle.

Les questions ont été analysées point par point. Elles ont été par la suite étudiées en regard des hypothèses dont elles découlaient. Pour finalement, répondre à la question initiale.

2.3 Concepts utilisés

La difficulté majeure rencontrée pour engager cette étude a été de ressortir des différentes explorations une formule communément admise qualifiant l'autogestion. En effet, j'ai été très vite confrontée à la pluralité des définitions.

Comme le met en avant Mme Hélène Desbrousses-Peloille dans son article « Représentations de l'autogestion » paru dans la revue française des sciences politiques, la problématique soulevée par le terme autogestion *« réside moins dans la cohérence linguistique du mot que dans la façon dont le peuple s'en sert »*¹. C'est-à-dire que l'autogestion prend sens dans l'action et qu'ainsi les divers aménagements de collectifs se réclamant du courant autogestionnaire sont autant de facettes du concept lui-même.

Monsieur Olivier Corpet relève dans son article paru dans la revue autogestion de 1982 qu'il serait plus adéquat d'user de la locution « des autogestions ». Son singulier renverrait faussement à un mode de faire unique qui ne refléterait pas les réalités hétérogènes.

*« En raison de cette multiplication des formules théoriques et des manifestations pratiques [...], habitat autogéré, autogestion des luttes, autogestion pédagogique, autogestion sociale, socialisme autogestionnaires... il serait plus exact de parler des autogestions plutôt que d'une autogestion entendue comme un modèle unique et universel de transformation sociale, valable et transposable en tous lieux et en toutes circonstances. »*²

Pierre Rosanvallon associe ce terme aux mots qui seraient *« toujours une idée creuse, une idée à creuser »* et qui *« récoltent la moisson de nos désirs »*³.

Ainsi, ce mot-désir⁴ à caractère d'auberge espagnole⁵ recouvre toutes les adaptations imaginables. Les propos de Mme Marianne Enkel recueillis lors de notre entretien de l'année dernière le confirment. Le collectif autogéré crée son organisation, aucune structure type ne peut se prévaloir seule garante de cette pratique.

¹ DESBROUSSES-PELOILLE, Hélène. *Représentations de l'autogestion*. Revue française des sciences politiques. 1986. p.609.

² CORPET, Olivier. *Un travail sans emploi*. Autogestion N°8/9. Printemps 1982. p.70

³ ROSANVALLON, Pierre. *L'âge de l'autogestion*. 1976. Seuil. p. 8 et p. 10

⁴ Ibid. DESBROUSSES-PELOILLE, Hélène. *Représentations de l'autogestion*. p.609.

⁵ Ibid. ROSANVALLON, Pierre. *L'âge de l'autogestion*. 1976. Seuil. p. 14

Mon désir est de développer, dans les prochains chapitres, au travers de ses origines idéologiques ainsi que des différentes pratiques autogestionnaires, une formulation regroupant les spécificités et les principes communs au concept de l'autogestion.

Je vous propose dans les pages suivantes de vous donner une définition de l'autogestion au travers de ses origines idéologiques et le contexte historique qui l'ont vu naître. Mais je tenterais surtout de rassembler les points communs aux différentes définitions trouvées et de les illustrer en décrivant des pratiques et expériences autogestionnaires.

La pensée autogestionnaire prend racine dans un contexte historique et socioéconomique très spécifique. Le chapitre qui suit tentera de donner un aperçu des conditions et des particularités de l'époque.

2.4 Contexte Historique de l'émergence des pensées autogestionnaires.

2.4.1. Révolution Industrielle



La notion historique de « révolution industrielle » définit le processus d'industrialisation massive qui eut lieu au 19^{ème} siècle. Ses conséquences transformèrent les domaines tant économiques, sociaux que politiques. En effet, cette époque marque la transition entre une société principalement agraire et la société industrielle qui suivit.

Ce phénomène s'est répandu en plusieurs vagues. La première débutant en Grande-Bretagne et en Belgique à la fin du 18^{ème} siècle puis atteignant la France au début du siècle suivant. L'Allemagne, les Etats-Unis puis le Japon et la Russie s'industrialisèrent au milieu et à la fin du 19^{ème} siècle.

Avant cela la société féodale est agricole. Toutefois, les premières sociétés dites capitalistes germent en Hollande et dans le Nord de l'Italie en fin du Moyen Âge. Les compagnies commerciales maritimes témoignent des prémices des entreprises capitalistes modernes. En effet, Les Compagnies Anglaise ou Néerlandaise des Indes Orientales sont les premières firmes à poursuivre l'objectif de profit monétaire en rassemblant des capitaux, des moyens matériels, le progrès technologique et des hommes.

Les premières machines issues du progrès technique remplacent peu à peu la main d'œuvre. Les artisans et commerçants des petits bourgs s'exilent vers les villes. Les paysans abandonnent les champs pour les usines et l'industrie.

L'exode rural crée une population urbaine qui ne peut subsister que par la vente de sa force de travail journalière. Le prolétaire, au sens qu'il revêt au 19^{ème} siècle désignant l'ouvrier salarié de l'industrie, constitue une masse de travailleurs regroupés dans les manufactures et usines. Le monde ouvrier est exploité. Les salaires bas ne couvrent pas dans la plupart des cas les besoins en nourriture. Toute la famille du prolétaire est amenée à travailler. Les femmes et enfants font leur entrée à l'usine.

Les journées de travail représentent une quinzaine d'heures en moyenne et rares sont les moments de repos. L'ampleur quantitative de la population active et les licenciements abusifs créent un taux de chômage élevé.

La sous-alimentation, le rachitisme et les maladies sont entretenus par une nutrition déséquilibrée et de mauvaise qualité ainsi que des logements insalubres. Ces conditions d'existence poussent également nombre d'individus dans l'alcoolisme. Les accidents de travail provoqués par ces situations malsaines sont coutumiers.

En même temps, le monde du travail évolue vers une rationalisation du processus de production. La quête de l'efficacité optimale est recherchée au travers de méthodes rigoureuses. L'Organisation Scientifique du Travail fera bientôt son apparition. La spécialisation des tâches et la division du travail apportée par Adam Smith dans une usine d'épingles marque la genèse des réflexions à venir et des pratiques de production à la chaîne.

Taylor prône la parcellisation des tâches, renvoyant les ouvriers à un rôle de simple exécutant. La cadence de travail est imposée par le chronométrage des tâches et la réduction des mouvements du travailleur.

Dans la même visée, c'est Ford qui, au début du 20^{ème} siècle, apporte le tapis roulant dans les chaînes de montage évitant ainsi le déplacement des ouvriers.

Pour bon nombre de penseurs de l'époque, tel que Marx, ces techniques mènent à l'aliénation de l'ouvrier. Marx parle en ces termes de l'ouvrier de l'époque :



⁶ MARX, Karl. *Rapport au Conseil Générale de l'Association des Travailleurs*. 1865.

Au niveau politique, l'Etat perd de son emprise. Auparavant, il entretenait une économie vouée à la royauté. Il s'agissait principalement de manufactures affectées au service du prince. La révolution industrielle qui suivit engendra le libéralisme économique.

Mais l'industrialisation a besoin de moyens environnementaux favorables pour se réaliser. Elle pousse l'Etat à investir considérablement pour le développement des moyens de transport en commun et l'urbanisme.

Les premières mesures sociales verront le jour également au 19^{ème} siècle. Elles sont le fruit de la lutte de travailleurs organisés en syndicats et de l'émergence d'une nouvelle pensée politique.

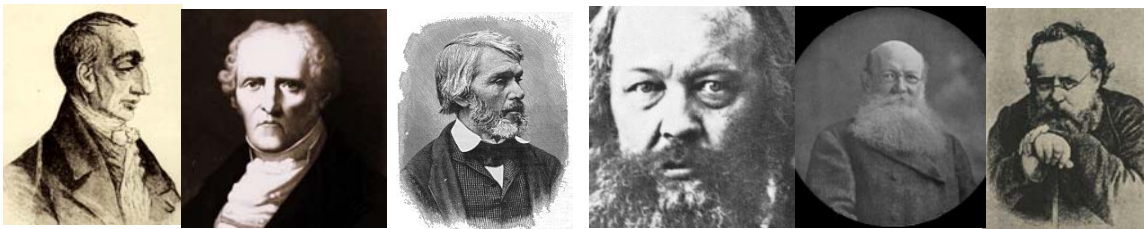
Les premiers conflits sociaux sont suscités par les crises mixtes, souvent agricoles mais pesant sur les domaines ouvriers.

Mais c'est la seconde moitié du siècle qui verra éclore de manière généralisée le concours de l'Etat dans le domaine social. Cette implication de l'Etat est incitée par les actions des syndicalistes et les réflexions du socialisme « utopique » ou également appelé « l'utopisme critique ».

Une nouvelle vision politique affectée par les conditions extrêmes vécues par les masses ouvrières germe. Elle aboutit à des projets visant de nouveaux modes de sociétés.

2.5 Les sources idéologiques

2.5.1. Les théoriciens



Il est impossible de déceler une source unique à la pensée autogestionnaire. En effet, elle est le fruit de nombreuses réflexions, le résultat d'enchevêtrements de multiples pensées. Je vous propose dans ce chapitre d'introduire certains personnages représentatifs de ces courants de pensée et d'aborder leurs postulats.

Mais auparavant, je définirais le terme d'idéologie pour vous permettre d'apprécier le caractère qu'il revêt dans le cadre de ce travail.

M'appuyant sur la définition recueillie dans Le Petit Larousse Illustré, j'use du mot « idéologie » pour qualifier «un système d'idées qui constitue un ensemble d'opinions

politiques, économiques, philosophiques, et autres, qui conditionne les comportements individuels et collectifs. »⁷

Sur cette base explicative, je vous propose de découvrir quelques idéologues qui ont apporté par leur réflexion les prémices du concept autogestionnaire.



Saint-Simon

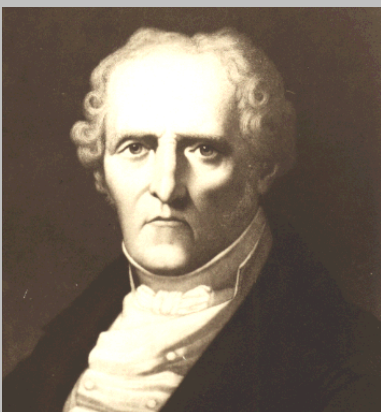
Claude Henri de Rouvroy, comte de Saint-Simon est économiste et philosophe. A 17 ans, il s'engage dans l'armée de libération des Etats-Unis. Durant la Révolution Française, il réalise sa fortune sur la vente des biens d'Eglise. En 1798, il entreprend des études de physique puis de biologie et physiologie.

Il rédigea plusieurs ouvrages et édifie une philosophie prônant le progrès de l'humanité par l'industrie. Il décèdera en 1825.

Saint-Simon élabore une théorie qui a pour objet les classes sociales et qui découle de son sentiment d'une exploitation de la majorité de travailleurs par une faible minorité « d'oisifs ».

« La finalité du progrès humain serait, après l'abolition de l'esclavage et du servage, la fin de l'exploitation de l'homme par l'homme. »

Il aspire, en s'opposant à la Bourgeoisie, à une redistribution du pouvoir et des richesses. S'opposant aux mœurs de l'époque, il défend également la liberté sexuelle et l'égalité homme-femme.



Charles Fourier

François Marie Charles Fourier est né le 7 avril 1772, à Besançon de mère pieuse et de père commerçant.

Ce philosophe français, fondateur de l'Ecole Sociétaire, écrira plusieurs ouvrages reflétant ses réflexions sur une société communautaire. Initiateur du Phalanstère et de l'harmonie universelle, il décèdera en octobre 1837 à Paris.

la possibilité d'une société harmonieuse fondée sur l'épanouissement des passions. Au cœur de sa pensée on trouve par exemple : le travail « attrayant », l'éducation attentive à chacun, la liberté sexuelle, l'émancipation des femmes. Ses écrits empreints à la fois de philosophie, d'humour et d'imagination ont inspiré des écrivains et des poètes ; ils ont aussi fait des émules, suscités des « expériences sociales » c'est-à-dire des tentatives de communautés ou phalanstères en France, aux Etats-Unis et ailleurs. [...]»⁸

Dans un contexte urbain troublé, Paris est la scène de violences de rue particulièrement marquantes. Comme en témoigne un rapport de police de l'époque : « *Les crimes ont paru se multiplier...Il en est résulté une véritable terreur parmi les habitants de la capitale.* » Les journaux se font également écho de ces agissements : « *Les attaques audacieuses qui ont épouvanté la capitale* », « *Les mendiants qui poursuivent les passants dans les rues, assiègent les portes des églises, pénètrent dans les habitations, rançonnent les marchands.* »⁹

Cette brutalité de la société, Fourier l'associe aisément au capitalisme naissant : « *Les manufactures prospèrent en raison de l'appauvrissement de l'ouvrier.* »¹⁰

Il s'insurge alors contre la société capitaliste et les violences qu'elle occasionne. Fourier conçoit des bases nouvelles nécessaires à recréer la société. Il développera le système de « Phalanstères ».

Le phalanstère

« Le « Phalanstère » est fondamentalement conçu dans l'œuvre de Charles Fourier comme le dispositif expérimental central destiné à démontrer, par la pratique, la validité de sa théorie du monde social. »¹¹

Cependant, cette expérimentation est régie pas des dispositions particulièrement précises, définissant entre autres les conditions géographiques, les prescriptions sociologiques et les conditions architecturales. Rien n'est laissé au hasard. Les règles de composition du phalanstère sont minutieusement élaborées.

Le phalanstère se veut un concept solide par la force de sa réalisation. En effet, pour prendre en contre-pied les contestataires qui l'accusent de croire en un système par la seule vertu de sa force intrinsèque, Fourier veut démontrer que son système sociétal est possible.

⁸ BOUCHER, Laurence. *Fourier en dix lignes*. [en ligne] juin 2006.
Disponible sur : http://charlesfourier.fr/article.php3?id_article=339
(Consulté le 30.09.2007)

⁹ LEPIC, André. *Culture & Révolution. Charles Fourier*. [en ligne]. Février 2003.
Disponible sur : http://culture.revolution.free.fr/en_question/2003-02-05-Charles_Fourier.html
(Consulté le 26.09.2007)

¹⁰ LEPIC, André. *Culture & Révolution. Charles Fourier*. [en ligne]. Février 2003.

¹¹ MERCKLE, Pierre. *Le Phalanstère*. [en ligne] mars 2006.
Disponible sur : http://charlesfourier.fr/article.php3?id_article=328

« [...] dans le cas où ce mécanisme serait praticable et démontré par une épreuve sur un village, il est certain que l'ordre civilisé ou morcellement serait abandonné à l'instant pour un régime sociétaire. Le phalanstère est à la fois pensée et réalisation de la pensée dans l'espace. »¹²

Le projet fouriériste est un réel laboratoire scientifique de la théorie sociale en opposition à l'expérience imaginaire.

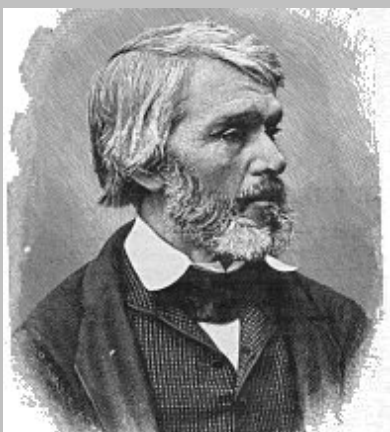
Plusieurs applications ont été menées par Fourier et ses disciples en France et aux Etats-Unis.

Les propos de Fourier reflètent l'idée de rendre la société meilleure par le collectif.

Cependant, il est à relever qu'il ne base pas ses réflexions sur une abolition des inégalités de classes mais par une grande variété de fortunes, d'âges et de caractères.



¹² MERCKLE, Pierre. *Le Phalanstère*. [en ligne] mars 2006.



Robert Owen

Robert Owen est né à Newtown, au Pays de Galles, en 1771. De Père forgeron, il suit un cursus scolaire de courte durée, puis travaille dès 10 ans comme commis dans une maison de commerce de Manchester. A 18 ans, il s'associe avec un artisan dans le but de fabriquer des machines à filer le coton. Le succès ne tarde pas. Un an plus tard il est engagé comme directeur dans l'une des premières filatures de Manchester. Il sera à la tête de plus de 4'500 ouvriers. Son génie et ses connaissances dans le domaine du commerce le mèneront très vite à devenir le premier entrepreneur dans la filature du coton en Angleterre. Il est vu comme le père fondateur du mouvement coopératif. Il décèdera en 1858.

Robert Owen propose une nouvelle organisation de société. Fort de ses observations sur la misère due selon lui à la rivalité entre le monde ouvrier et le système, il relève comme seule réponse l'union des hommes pour contrôler l'outil de travail.

Owen portait un intérêt et une réflexion toute particulière à la formation des masses de travailleurs, convaincu que l'homme « *résultait nécessairement de l'organisation dont il faisait l'objet et des conditions que lui imposait la nature et la société* ». Particulièrement sensible au devenir des enfants travaillant à cette époque dès leur plus jeune âge dans l'industrie, il fut l'initiateur de la loi de 1819 réglementant les conditions de travail des enfants. Il est également à l'origine d'écoles dévolues à ces enfants et des premières coopératives de consommation et de production.

« Donner aux pauvres une éducation rationnelle et utile ; sinon, abstenez-vous de vous moquer de leur ignorance, de leur pauvreté et de leur misère en ne leur apprenant qu'à prendre conscience de l'étendue de la dégradation dans laquelle ils vivent. Autrement dit, par pitié pour l'humanité souffrante, faites en sorte soit de maintenir, si vous le pouvez encore, les pauvres dans l'ignorance la plus abjecte et dans l'état le plus proche possible de la vie animale, soit de décider tout de suite de les former pour en faire des être rationnels et des membres utiles et efficaces de l'Etat. »¹³

Le système imaginé par Robert Owen est basé sur un nouveau critère de valeur « *la puissance de production* » qui soutend que le producteur devrait recevoir une part équitable de la richesse fruit de son travail. Les « villages de coopération » appellation owenienne seraient régis par les principes de la mise en commun du travail, des dépenses, de la propriété et des privilèges.

Robert Owen expose les prémices des réflexions sur la coopération qui deviendront les critères de base des sociétés coopératives actuelles.

¹³ GORDON, Peter. *Robert Owen*. Perspectives : Revues trimestrielle d'éducation comparée. Paris, UNESCO : Bureau international d'éducation. Vol. XXIV. n°1-2. 1994. p. 3.



Pierre-J. Proudhon

Pierre Joseph Proudhon est né en 1809 à Besançon d'un père brasseur et d'une mère cuisinière. Il entame des études qui se révéleront brillantes mais qu'il ne pourra mener à terme faute de moyens financiers. Il enchaînera les emplois précaires. Les obstacles matériels, les procès politiques, la prison et l'exil seront le lot de ces années d'existence. Il se révélera un journaliste-écrivain prolifique. Il écrira plus de quarante ouvrages traitant des problèmes de l'humanité. Il décèdera en 1865.

« Le producteur lui-même n'a droit à son produit que pour une fraction dont le dénominateur est égal au nombre des individus dont la société se compose. »

Reconnu comme le père de l'autogestion.

Pierre-Joseph Proudhon est le premier théoricien à développer une pensée anti-étatique de la gestion économique. Ses clés sont l'association mutuelle et le fédéralisme. Il est l'un des fondateurs de la pensée libertaire.

Il déclarera : « *La propriété, c'est le vol !* » Et, poursuivant son dessin, il préconisera la réappropriation des usines par les ouvriers dans le but de s'associer et de les gérer collectivement.

Selon Proudhon les conditions à l'autogestion sont les suivantes¹⁴ :

- Les fonctions sont électives et les règlements soumis à l'approbation des associés.
- Les rémunérations sont proportionnées à la nature de la fonction, à l'importance du talent, à l'étendue de la responsabilité. Tout associé participe aux bénéfices dans la proportion de ses services.
- Chacun est libre de quitter à volonté l'association, de faire régler son temps et de liquider ses droits.
- Les travailleurs associés choisissent leurs conducteurs, leurs ingénieurs, leurs architectes, leurs comptables.

Son organisation vise l'ordre et la liberté. Il parle en terme « d'autonomie de la société » qu'il précise de la manière suivante :

« Le pouvoir latent et la possibilité réelle que cette société possède de s'organiser et de se développer elle-même selon ses propres lois sociologiques, et ceci sans

¹⁴ Énumération tirée de l'ouvrage : DRAPEAU, Marie-Hélène. Coll. KRZYNSKI, Anna. *Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec*. Collectif de recherche sur l'autonomie collective. 2005. p.6

qu'aucun appareil productif ou politique, extérieur à elle, ne la domine par l'arbitraire de la prépondérance d'un capital ou l'omnipotence d'un état »¹⁵

Le changement social, en vue d'une meilleure régulation, s'opère selon lui par la mise en place de contre-structures déployant une autre conception des choses que celle du libéralisme.

Toute son action se dirigeait vers ce qui s'est appelé par la suite l'autogestion. Il est également le premier à affirmer explicitement la capacité de l'homme à s'organiser collectivement sans intervention supérieure quelle qu'elle soit.



Mikhaïl Bakounine

De famille noble d'origine russe, Mikhaïl Bakounine est né en 1814. Il étudiera à l'école d'artillerie de St-Petersbourg. Son service réalisé, il fréquentera l'université de Moscou. Il voyagera en 1842 pour l'Allemagne, pays de Fichte et Hegel, dont il traduisait les écrits. Par la suite, la France et la Suisse feront également partie de ses destinations de voyage. A Paris, il s'engagera dans les mouvements socialistes. Il participera à l'évènement d'insurrection de Dresde. Arrêté et condamné à mort, sa peine sera commuée en emprisonnement à vie. Il sera déporté en Sibérie dans un camp de travail d'où il s'évade. Dès 1861, il se rend au Japon, aux Etats-Unis puis en Angleterre. Son évasion marque une vie d'exil. Il participera aux différents soulèvements liés à la défense du peuple. Il décèdera en 1876.

Il préconise l'Autogouvernement des classes populaires.

Théoricien du fédéralisme, il le placera en fondement même de la société. Il définira celui-ci comme « *Un mode d'organisation sociale non étatique fondé sur la spontanéité des masses.* »¹⁶

Bakounine défend une propriété d'ordre collectif. Il soutiendra également le collectivisme libertaire qui dans le contexte économique a pour principe l'affirmation que le producteur doit bénéficier du produit entier de son travail. Les moyens de production et de distribution ainsi que les choix doivent être sociaux et régents par les propres ouvriers. Ceux-ci seraient unis dans des associations par leurs volontés et leurs affinités. Ce courant a pour condition de défendre l'autonomie des associations qui autogèrent les moyens de production.

¹⁵ BANCAL, Jean. *Proudhon. Pluralisme et autogestion*. Paris. Aubier/Montaigne. Coll.RES. 1970. p. 149

¹⁶ DRAPEAU, Marie-Hélène. Coll. KRZYNSKI, Anna. *Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec. Collectif de recherche sur l'autonomie collective*. 2005. p.7



Pierre Kropotkine

Pierre Kropotkine est un anarchiste communiste, historien et scientifique, né en 1842 à Moscou. Prince, fils d'Alexeï Kropotkine (général de l'Armée impériale) et de la princesse Ekaterina Kropotkine-Soulima, il est le cadet d'une fratrie de quatre enfants. En 1857, Kropotkine rejoint l'armée et le corps des pages à Saint-Petersbourg. Il terminera sergent en 1861. Il décide, malgré un parcours tout tracé le destinant à une brillante carrière militaire, de servir comme officier dans un régiment des cosaques à Irkoutsk.

En 1867, il quitte l'armée pour poursuivre des études de mathématiques et de géographie à Saint-Petersbourg. En 1872, il se rendra en Suisse et rejoint l'Association Internationale des Travailleurs, puis la Fédération Jurassienne. Les années suivantes il sera de retour à Saint-Petersbourg et sera actif au sein du cercle révolutionnaire de Tchaïkovski. Son militantisme clandestin le mènera à l'emprisonnement en 1874.

Deux ans plus tard, malade, il sera transféré à un hôpital militaire d'où il s'échappera pour rejoindre l'Ecosse, puis Londres. De retour en Suisse, il conduira la Fédération Jurassienne à devenir l'une des sources de propagande anarchiste en Europe. Quatre ans plus tard, lors de son séjour à Thonon-les-bains, participant à la grève des ouvriers des soieries lyonnaises et surveillé par des agents russes, il est arrêté. En 1883, il est condamné à 5 ans de prison. Il souffrira de scorbut et de malaria. Trois ans plus tard, suite au soutien de nombreuses personnalités influentes, Kropotkine est relâché. Des conférences et de nombreux ouvrages seront réalisés durant les années suivantes. En 1917, il retourne en Russie. Et décèdera 4 ans plus tard à Dmitrov, près de Moscou.

« Dans le monde animal nous avons vu que la grande majorité des espèces vivent en société et qu'ils trouvent dans l'association leur meilleures armes dans la lutte pour la survie : bien entendu et dans un sens largement darwinienne, il ne s'agit pas simplement d'une lutte pour s'assurer des moyens de subsistance, mais d'une lutte contre les conditions naturelles défavorables aux espèces. Les espèces animales au sein desquelles la lutte individuelle est réduite au minimum et où la pratique de l'aide mutuelle a atteint son plus grand développement sont invariablement plus nombreux, plus prospères et les plus ouvertes au progrès. La protection mutuelle obtenue dans ce cas, la possibilité d'atteindre un âge d'or et d'accumuler de l'expérience, le plus haut développement intellectuel et l'évolution positive des habitudes sociales, assurent le maintien des espèces, leur extension, leur évolution future. Les espèces sociales, au contraire, sont condamnées à s'éteindre. »¹⁷

Ses théories prennent racine dans l'entraide et l'autogestion comme projet de société.

Ainsi, comme présenté dans le chapitre précédent, les sensibilités autogestionnaires prennent racine dans un contexte socio-économique marqué par l'industrialisation massive et la paupérisation de certaines couches de la population, principalement les artisans et paysans. Ceux-ci sont dépossédés de leurs moyens de production traditionnels au fur et à

¹⁷ KROPOTKINE, Pierre. *L'entraide, un facteur de l'évolution*. Eco société. 2001.

mesure que l'usine remplace l'atelier. La misère incite cette strate de la population à s'organiser, à s'associer afin de palier à leur « faiblesse ».

L'idée autogestionnaire s'inscrit dans une longue tradition émancipatrice.

Les réflexions doctrinales émanant de Fourier, Owen, Saint-Simon, Proudhon, Bakounine, Kropotkine et bien d'autres alimentent les revendications autogestionnaires.

3. L'autogestion d'un point de vue concret

3.1. Historique du mouvement

« Elle est le produit de la lutte et non de la collaboration des classes. »¹⁸



Protestation du monde ouvrier dans l'entreprise, l'autogestion modifie l'organisation du travail. Les moyens de production et de décision sont ainsi soustraits à la propriété étatique ou privée au profit des travailleurs eux-mêmes. Le bien des travailleurs et l'organisation horizontale supplantent alors le profit et la distribution hiérarchique traditionnelle.

Cependant au-delà même d'un changement dans l'organisation du travail, les théoriciens de l'autogestion désiraient également un changement de société.

Le but étant de généraliser la pratique autogestionnaire afin de supplanter le système économique et politique libéral.

Toutefois, la plupart des expériences effectuées furent des échecs ou du moins n'eurent pas de suite.

¹⁸ FAY, V. *L'autogestion : une utopie réaliste*. Paris. 1996. Ed. : Syllepse. p.11

On peut dès lors définir deux types d'autogestion :

- Les unes plus **pratiques** et découlant des expériences réalisées;
- Les autres **théoriques** et visant essentiellement une modification du système par un projet de société.

Pour cette dernière catégorie, Serge Roy écrit dans un article publié dans les pages de « La pensée en liberté » des éditions Eco société de Montréal en 1996 :

« Si le mot autogestion signifie « gestion d'une entreprise par le personnel », je propose d'étendre l'idée d'autogestion à l'ensemble de la société, tout en étant conscient qu'il est plus exact alors de parler d'autonomie populaire qui contient à la fois une idée collectiviste et individualiste. L'autogestion généralisée à l'ensemble de la société n'a d'autre signification que cette autonomie des individuEs associéEs pour gérer l'activité économique, sociale et politique. »

Dans ces propos, il est à relever que nombreuses sont les collectivités contemporaines pratiquant l'autogestion à se définir plus aisément au travers des locutions telles que : « auto-détermination, autonomie, auto-organisation ». Elles dépassent ainsi le sens étymologique de la gestion, intimement liée au monde du travail.

Ainsi, le Collectif de Recherche sur l'Autonomie Collective, anciennement Collectif de Recherche sur l'Autogestion, préfère caractériser ce mode organisationnel par le concept « d'autonomie collective ».

Nous pouvons également relever à ce stade de l'étude, que les pratiques autogestionnaires peuvent être portées par une tradition idéologique de réappropriation de son outil de travail (les coopératives de production en sont l'exemple) mais également par une pratique militante prenant essence dans les courants anarcho-libertaires.

Les principes de ces derniers sont de combattre toute forme de discrimination et d'oppression. L'action de groupe est guidée par la solidarité, l'égalité, les fondements anti-autoritaires, anti-capitaliste, anti-patriarcal, anti-raciste, anti-fasciste, anti-homophobe... Mais revenons cependant à un bref aperçu historique de ces dernières années.

L'autogestion a connu un vif succès à la fin des années soixante, singulièrement dans les mouvements estudiantins et dans les milieux syndicaux. La France a vu naître un nombre important d'actions collectives autogestionnaires dans la vie associative.



En 1962, des partisans introduisent des expériences d'autogestion pédagogique dans l'éducation et la formation. Le domaine psychiatrique s'intéresse également à cette pratique autogestionnaire. Les objectifs sont de réfléchir à une remise en cause des formes bureaucratiques et hiérarchiques pour un renouvellement des rapports de savoir et de pouvoir afin de réduire les cloisons entre maîtres et élèves, soignantes et soignées.

En 1966, une revue dédiée à l'autogestion dont le dessein est de donner à la recherche française et internationale un journal scientifique traitant de l'histoire, des problématiques et des perspectives de l'autogestion.

Le regain de popularité de cette fin de 20^{ème} pour le fonctionnement autogestionnaire est dû notamment à la crise des années 1970. Les sociétés européennes sont confrontées à un chômage structurel considérable et à une escalade de la précarisation des emplois. Dans la société actuelle, le fait est que l'activité professionnelle reste une condition importante de l'autonomie et de l'identité sociale.

Certains individus aspirent à s'émanciper des formes de travail traditionnelles et à créer leur propre emploi.

Ces trente dernières années, on observe une recrudescence des activités économiques sous forme associative ou coopératives opposée aux champs des entreprises privées classiques ou de l'économie publique.

L'autogestion, son application concrète...

La traduction littérale est aisée : « autogestion » signifie la gestion par soi-même. Mais qu'implique-t-elle pratiquement?

« Quand des amis décident d'acheter les vieux pans de murs d'un village abandonné, et s'organisent pour le reconstruire, l'animer et y vivre sur un plan d'égalité et de coopération, ils expriment concrètement l'idée autogestionnaire. L'autogestion est l'héritière directe du projet de coopération des producteurs ; elle progresse par les expérimentations de coopératives de production et de consommation, par les tentatives communautaires... »¹⁹

¹⁹ BREMON, Janine. GELEDAN, Alain. *Dictionnaire économique et social, 100 articles thématiques, 1500 définitions.* Paris :Hatier. 5^{ème} éd. 1994. Collection J. BREMOND. p.24

Loin des représentations, souvent réductrices, répandues sur l'autogestion et ses partisans, elle est un mode de gestion et d'organisation du travail du tiers secteur.

En effet le tiers secteur, également appelé économie sociale, regroupe « les activités économiques par des sociétés, principalement des coopératives, des mutuelles et des associations, dont l'éthique se caractérise par la finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit, l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »²⁰

Dans la définition apportée par le dictionnaire économique et social de Hatier, il est évident que l'initiative ainsi que l'aspect communautaire est à la base de tout projet autogestionnaire.

« Mais si ces exemples sont sources d'inspiration, l'autogestion est qualitativement différente : elle exprime le projet d'une société entièrement transformée, dans son organisation sociale, économique et politique et ceci surtout dans un but de changement de la vie quotidienne. »²¹

La deuxième partie de la définition, elle, fait appel au caractère de renversement du mode sociétal établi et correspond au type d'autogestion « théorique ».

Le terme « autogestion » a été lié à cette pratique en 1950 lors de l'expérience des usines co-gérées de la Yougoslavie titiste. En effet, « autogestion » est la traduction littérale en français de « samoupravljje » en serbo-croate. Toutefois, la Fédération des communistes libertaires du Nord-Est (NEFAC), elle, rapproche cette dénomination du « samo-upravljenija » qui signifie autogouvernement et qui renvoie aux réflexions de Bakounine sur l'autogouvernement des classes populaires.

« L'autogestion est la prise en charge des personnes de leur devenir collectif à travers le contrôle démocratique des différents lieux de vie, de travail, d'étude. Par prise en charge, nous entendons la possibilité pour chacun d'avoir le pouvoir nécessaire pour prendre part de façon directe aux décisions qui affectent sa vie quotidienne »²²

« Un groupe autogéré est idéalement un groupe qui se dirige lui-même, qui fait naître ses propres institutions de direction, de fonctionnement, de gestion, de contrôle, d'évaluation et de développement. »²³

²⁰ FERREIRA, Nathalie. *L'autogestion : de l'économie du rêve à l'économie sociale*. Paris : Vie sociale. 2001. p. 120-121

²¹ BREMON, Janine. GELEDAN, Alain. *Dictionnaire économique et social, 100 articles thématiques, 1500 définitions*. Paris : Hatier. 5^{ème} éd. 1994. Collection J. BREMOND. p. 24

²² NESTOR, Michel. *L'autogestion, une idée toujours neuve*. NEFAC et Alternative Libertaire. Avril 2005. p. 4-5

²³ D'ARAGON, Pierre [et al]. *La participation dans les entreprises*. Presses de l'université de Québec. 1980. p. 14

Nous pouvons ainsi énumérer les postulats poursuivis par l'autogestion : ²⁴

- La suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés.
- L'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement.
- L'expression du principe de spontanéité opposé à l'autoritarisme.
- La cohésion par la diversité.

L'autogestion est plurielle, elle peut s'inscrire comme outil de décision, comme structure ou comme finalité.

L'autogestion ne signifie pas l'absence de règles mais au contraire que celles-ci soient décidées par les personnes concernées selon les circonstances et les besoins.

Au niveau de la structure, elle permet donc à chaque participant de faire connaître et valoir ses intérêts.

La présentation, dans le chapitre suivant, d'applications contemporaines me permettra de confronter mes hypothèses quand aux fondements régissant le mode autogestionnaire. Elles me permettront également de relever que celui-ci peut être étendu aussi bien au secteur primaire que secondaire ou tertiaire.

3.2. Applications autogestionnaires contemporaines

3.2.1. Application dans le cadre minier Secteur primaire

3.2.1.1 Tower Colliery / Royaume-Unis



« Nous démontrons au monde entier que les ouvriers sont capables de prendre en mains leurs propres affaires et que le socialisme peut fonctionner. »

M. Tyrone O'Sullivan, président de la mine.

Dans l'ancien pays minier du Royaume-Uni, appelé « Cynon Valley », au sud du pays de Galle, on découvre la dernière mine profonde du territoire.

²⁴ Encyclopédie universalis, version 2006 n°11 sur DVD

La spécificité de cette entreprise a été son rachat en 1995 par ses exploitants, les ouvriers miniers, les « gueules noires ».

A l'époque où l'approvisionnement en électricité de la Grande Bretagne résultait encore à quatre-vingt pourcents du charbon domestique, les syndicats du secteur minier entrèrent en guerre ouverte contre le gouvernement conservateur personnalisé par M. Edward Heath.

En effet dans les années 1972, les ouvriers du secteur minier entamèrent une grève qui bouleversa l'ensemble de l'industrie britannique et qui eu pour résultat la chute du gouvernement en place.

En 1979, Mme Margaret Thatcher accédant au pouvoir est résolue à faire plier les mineurs et leurs syndicats réputés pour être les plus rigoureux du pays.

Son dessein est de démanteler l'industrie minière au profit du gaz et du nucléaire. Et ceci, même si ces énergies sont financièrement plus lourdes. La bataille cependant se déroule plus sur un échiquier politique qu'économique. La Dame de Fer remportera la partie. En effet, usant de la presse et des services secrets britanniques, elle réduira la grève de 1984 et 1985 à l'échec.

Les mines ferment, réduisant le nombre des mineurs de 181'000 à 65'000.

M. John Major, qui lui succèdera, conduit à son tour le plan de fermeture des puits. Le ministre de l'industrie, en 1992, communique que trente et une des cinquante mines encore exploitées par la nationale British Coal seront fermées. Ainsi, une vague de licenciement touchera un nombre élevé de 30'000 mineurs dans la foulée. La mine de Tower Colliery sent sa fin proche. Toutefois, les employés ne l'entendent pas de cette oreille et en guise de protestation marchent jusqu'à Londres. La population environnante se mobilise et collecte de l'argent pour les mineurs qui ont vu leurs fonds syndicaux immobilisés pour « action illégale ».

Afin de museler les dissidents, ils offrent en 1994 une somme de 9'000 livres ajoutée aux primes de licenciement ordinaires contre la fermeture dans les deux jours de leurs puits. Le montant perçu, soit 18'000 livres, est une somme coquette pour nombre de ses travailleurs qui vivent chichement. M. Tyrone O'Sullivan, secrétaire syndical à cette époque, tente de raisonner ses camarades et de les aider à tenir solidement leur position. Toutefois, ils sont trop peu nombreux pour faire pencher la balance en leur faveur. La mine fermera le 19 avril 1994.

Le Full Moon, pub de la ville voisine, accueillera le soir même quelques ouvriers. Ceux-ci n'étaient pas sereins quand à la tournure qu'avaient pris les événements de la journée. De longues discussions emplirent cette veillée qui déboucha au lever du jour sur la suggestion du rachat de la mine.

Cependant, rien ne pouvait être envisagé sans un réinvestissement de la moitié des indemnités de chaque ouvrier. Le projet mobilise dès son annonce 180 mineurs. Puis 59 autres les rejoindront les jours suivants. Le montant mis en commun atteindra bientôt une somme permettant d'envisager une offre d'achat.

M. O'Sullivan émet des réticences à réaliser une offre sans l'aide de professionnels compétents dans ce genre de transaction. Il a l'idée de s'adjoindre les services du cabinet de conseil Price Waterhouse, qui auparavant avait préconisé au gouvernement le blocage des fonds syndicaux.

« Au bout de quatre mois, Price Waterhouse avait tellement dépensé qu'ils souhaitent encore plus que nous que l'offre aboutisse. » M. O'Sullivan.

Le 31 décembre 1994 la nouvelle se répand. La mine a été rachetée. Et quelques jours plus tard, la société Tower Colliery présente un bénéfice de 90'000 livres contredisant les pronostics des études qui avaient annoncé l'impossibilité de la rentabilité de la mine. Depuis, le nombre de tonnes produites ainsi que le nombre d'ouvriers a considérablement augmenté.

Le travail au sein de la société Tower Colliery induit l'achat d'une action de 8'000 livres. Ainsi, seuls les employés ont le droit de vote aux quatre assemblées annuelles qui élisent les 6 directeurs.

La mine est la fierté de la région. Celle-ci s'est mobilisée considérablement lors des grèves des ouvriers en 1993 et a participé à la réussite de cette aventure. En retour, Tower Colliery témoigne de leur reconnaissance en soutenant la fanfare de l'équipe de Rugby, l'école équestre pour personnes en situations de handicaps, la radio de l'hôpital et bien d'autres mouvements municipaux et régionaux.

Toutefois, dans cette idylle ouvrière où les salaires et conditions de travail sont favorables, les conflits inhérents à toute collectivité sont également présents.

« Les mineurs se sont toujours bagarrés. C'est seulement par la lutte qu'ils ont obtenu des conditions de vie décentes. »

M. David Davis, président du syndicat des mineurs.

« Jusqu'en 1994, on s'est battu contre l'ennemi de classe, mais maintenant il s'agit de faire preuve d'un esprit d'équipe. »

M. John Davis, directeur.

« La vigilance éternelle est le prix de notre liberté. »

M. O'Sullivan

En effet, les conflits internes viennent s'ajouter aux préoccupations liées au tarissement de la mine. L'exploitation du charbon à Tower Colliery a été engagée que pour une durée de dix ans. Des projets de diversification, de fusion et d'exploitations nouvelles font leur apparition.

Suite à la présentation de cette application coopérative de l'autogestion, il est important de relever les points communs avec le sujet traité. Le rachat de la mine par les ouvriers permet de fonctionner de manière horizontale. Les ouvriers sont propriétaires de leur usine et décident du directeur qui sera élu. Le processus est démocratique. La finalité des services est destinée à l'ensemble des travailleurs ainsi qu'à la ville

3.2.2. Application dans le cadre industriel Secteur secondaire

3.2.2.1 Mondragon / Espagne



Mondragon corporacion cooperativa (MCC) est un groupe industriel qui était constitué en 2004 de 218 entreprises dont la moitié sont des coopératives oeuvrant dans les secteurs de la construction, des machines-outils, de l'électroménager, de la distribution et pour une faible part dans l'agriculture.

A sa genèse, il existait un petit nombre de coopératives à Mondragon dans le Pays Basque espagnol. En 1959, elle créait une coopérative de crédit pourvoyant ainsi l'homme des outils économiques. Le groupe a pu se répandre. Les années 1970 verront la corporation se doter d'un centre de recherche technologique. Dans les années 80, les organes technologiques et financiers seront consolidés pour riposter à la concurrence capitaliste du marché européen et à la mondialisation. Mondragon se trouve être le 7^{ème} groupe d'entreprises en Espagne et dispose de nombreux sites de production à l'étranger.

La banque « Caja Laboral » lui appartient. Petite multinationale qui semble bien éloignée des préceptes de notre thématique. Mais l'habit ne fait pas le moine, car Mondragon fonctionne à contre-courant des groupes capitalistes dirigés par les grands actionnaires. En effet, l'administration du groupe est nommée par un congrès annuel des représentants de toutes les entreprises. Les coopératives, propriétés des salariés, sont donc un lien direct avec l'administration de la corporation. Reprenant les principes coopératifs de suffrage égalitaire prônant le procédé : « un individu correspond à une voix », les ouvriers élisent leur direction et définissent l'orientation de l'entreprise.

Chaque travailleur, à l'instar de la sarl Tower Colliery, prend part au capital par l'investissement, à leur engagement, d'une part sociétaire. Un contingent des bénéfices est automatiquement réinvesti dans l'entreprise. Un partage des gains est également reversé aux travailleurs-propriétaires à raison d'un pourcentage restreint et inférieur aux exigences

des actionnaires des entreprises capitalistes. Ainsi, oeuvrant pour lui-même et ses collègues, et travailleur participe à une société solidaire.

L'éventail salarial proposait initialement 3 degrés. Ceux-ci ont doublé dernièrement pour demeurer attractifs aux professionnels qualifiés et d'encadrement. Les salaires des ouvriers figurent localement dans les plus élevés de la profession.

Les points forts de Mondragon sont :

Un investissement dans un fond interentreprises pour contribuer au développement de celles-ci ou éviter, en situation de restructuration, les licenciements. Un fond social est également alimenté en vue de la formation et de la prévoyance sociale des travailleurs.

Cette entreprise fonctionne depuis 50 ans suivant une éthique de la démocratie d'entreprise et de la solidarité. Le groupe est dynamique. Les emplois qualifiés sont développés.

Les administrateurs sont élus par toutes les entreprises. La coopérative est propriété des salariés. Le mode de décision est au suffrage égalitaire sur le principe un homme une voix. Esprit solidaire.

3.2.3. Application dans le cadre culturel Secteur tertiaire

3.2.3.1. L'Usine / Suisse



L'Usine est un centre culturel et social alternatif occupant un bâtiment industriel du début du siècle sur les bords du Rhône. L'association est à but non lucratif et rallie sous le nom de « L'Usine » (association faitière) différents groupes d'activités et une multitude d'ateliers.

On y trouve une salle de concert modulable, un théâtre, un cinéma, un espace d'art contemporain, une vaste salle pluridisciplinaire et un bistrot restaurant.

Le rez-de-chaussée et les deux premiers étages sont gratuitement mis à disposition par la ville de Genève depuis 1989.

Les manifestations proposées par le centre se veulent jeunes, indépendantes, novatrices et éloignées du marché et de sa logique de profit. L'Usine offre des spectacles à des prix modiques et est ouverte à tout public dans le but de mélanger les publics et les genres.

Elle dispose également de locaux dévolus à la création et à la production. Des architectes, un coiffeur pour la ville et le théâtre, des stylistes costumières, un sculpteur et une sculptrice, un et une photographe, un magasin de disque, une agence de promotion de groupes rock, un studio d'enregistrement, un graphiste, un label discographique indépendant, une salle de

répétition pour des troupes de théâtre, des musiciens sont autant d'individus se partageant les ateliers de la bâtisse.

L'Usine fonctionne de manière autogérée et soutient les principes s'y rattachant.

Processus de décision démocratique, de manière horizontale, finalité des services à la collectivité.

3.3. Récapitulatif

Au terme de cette première partie, je distinguerais 3 principes généraux à l'autogestion :

1. Le processus de décision est démocratique

Et cela se traduit dans la pratique par une équivalence « un homme est égal à une voix », et par l'accession directe et ouverte de chaque membre ou individus actifs à la prise de décision.

2. La structure est organisée de manière à fonctionner de manière horizontale.

Quelle que soit la forme juridique choisie par le collectif, elle rejette la hiérarchie verticale. Si des organes de décision sont nécessaires, ceux-ci sont élus directement par les membres et ne bénéficient pas d'une délégation du pouvoir illimitée.

3. La finalité des services est destinée aux membres et/ou à la collectivité.

L'enrichissement personnel n'est pas le but poursuivi. Les bénéfices sont réinvestis en totalité ou en partie dans la structure ou l'entreprise.

S'ajoutent à ces principes de bases certains préceptes supplémentaires pour les organisations se revendiquant du courant libertaire, tel qu'il est le cas pour le centre culturel autogéré d'Espace Noir.²⁵

L'**autonomie** est de manière plus concrète la distanciation (en se plaçant en marge des courants dits « dominants »). Elle induit également une certaine autonomie financière qui peut se concrétiser autour de l'**autofinancement** et par l'organisation d'activités, de spectacles, de contributions volontaires, de cotisations... Les groupes sont constitués par affinités de valeurs, de principes, de caractères et autour d'objectif communs. Ils sont qualifiés par les auteurs du collectif de **structure organique** de par son caractère ouvert et à la fois complexe. **La répartition des tâches** est réalisée lors de réunions. Les membres choisissent les travaux à réaliser en fonction de leurs besoins, de leurs intérêts et de leur

²⁵ Collectif de recherche sur l'autonomie collective. *La révolution est possible : un portrait des groupes libertaires autogérés au Québec*. 2007. p. 10-11

habileté. Une **rotation des tâches** permet d'éviter la spécialisation ou la concentration du pouvoir aux mains de quelques-uns. L'influence des individus dans la vie solidaire se mesure généralement à son implication. **L'autoformation et le partage des connaissances** permettent un partage plus équitable des différentes tâches.

Je souhaite décrire dans le chapitre suivant les deux formes juridiques que sont les associations et les coopératives. Ce choix est motivé par le fait que les deux terrains d'étude distincts fonctionnent selon l'une ou l'autre de ces formes.

3.4. Principes juridiques support à l'autogestion

3.4.1. Forme juridique d'une association

L'association est la personne morale de la forme la plus simple dont le fonctionnement est régi par les articles 60 et suivants du code civil.

Comme le précise du CC., l'association n'a, par principe, pas un but économique. Elle traduit simplement la volonté d'individus de s'organiser corporativement avec un but « idéal » pouvant s'intéresser par exemple aux arts, à la politique, à la science, etc.

Pour acquérir la personnalité juridique, il suffit que les membres adoptent des statuts conformes aux articles 60 et suivants du CC.

La loi ne fixant pas de minimum au niveau du nombre de membres d'une association on peut donc en créer une avec un minimum deux membres. Néanmoins, dans les usages, les associations sont souvent fondées par au moins 3 personnes.

La loi prévoit un minimum de points qui doivent être définis lors de la rédaction des statuts.

Définition des buts de l'association.

Les statuts doivent permettre à la personne qui souhaite adhérer à l'association de connaître les buts de cette dernière pour pouvoir aussi y adhérer.

Définir les ressources de l'association.

Dans la plus part des cas, les associations ont pour ressources des cotisations des dons et legs ainsi que le produit financier des activités qu'ils organisent. Rappelons cependant, que l'association n'ayant pas un but économique en soi, les produits financiers susmentionnés doivent servir à garantir l'atteinte des buts de l'association.

Organisation des organes de l'association.

En général, les organes d'une association sont le comité et l'assemblée générale. Par similitude avec des institutions démocratiques on peut définir l'assemblée générale comme le législatif de l'association et le comité comme l'exécutif.

L'organe exécutif (comité) doit être élu et doit pouvoir être révoqué par l'organe législatif (assemblée générale). L'assemblée générale doit être le seul organe habilité à modifier les statuts.

Garantie pour les membres

Le droit de sortie doit être garanti aux membres de l'association. Un changement de but social ne peut être imposé aux membres. Enfin, un cinquième des membres doivent pouvoir exiger la convocation d'une assemblée générale.

3.4.2. Forme juridique d'une coopérative

La société coopérative au même titre que la société anonyme est une société commerciale. Poursuivant un but économique, la société coopérative est régie par le code des obligations articles 828 et suivants.

L'article 828 du code des obligations définit la société coopérative de la sorte ; « La société coopérative est celle que forment des personnes ou sociétés commerciales d'un nombre variable, organisées corporativement, et qui poursuit principalement le but de favoriser ou de garantir, par une action commune, des intérêts économiques déterminés de ses membres. »

Dans les faits, les participants se lient et créent une communauté d'intérêt visant à l'obtention d'avantages communs. Une coopérative syndicale par exemple, regroupe des individus se ralliant afin d'augmenter leur poids lors de négociations avec des employeurs comme au niveau de la défense de ses membres.

La création d'une société coopérative passe par la rédaction de statuts. Ces derniers doivent préciser :

- La raison sociale et le siège de la société ;
- Le but de la société ;
- Les prestations en général ou en autres biens dont pourraient être tenus les sociétaires, ainsi que la nature et la valeur de ces prestations ;
- Les organes chargés de l'administration et du contrôle, ainsi que le mode de représentation de la société ;
- La forme à observer pour les publications de la société.²⁶

D'autres points peuvent être précisés à condition de figurer dans les statuts :

- Création du capital social, parts sociales ;
- Acceptation d'apport en nature ;
- Biens repris lors de la fondation et indemnisation de ces biens ;

²⁶ Confédération suisse. *Code des obligations*. [en ligne], <http://www.admin.ch/ch/f/rs/22.html> (Consulté le 15.01.2008).

- Dérogation aux règles concernant l'entrée et la sortie de la société ;
- Responsabilité des associés ;
- Dérogation aux règles légales en termes d'organisation, de représentation, de modification des statuts et de mode de décision en assemblée générale ;
- Extension ou restriction du droit de vote ;
- Calcul et destination de l'excédent d'actifs en fin d'exercice ou en cas de liquidation.

Les fondateurs doivent convoquer une assemblée constitutive afin de rédiger les statuts. Un minimum de sept membres est imposé au moment de la fondation. Une fois approuvés et les organes statutaires désignés, la société n'acquière la personnalité juridique qu'au moment de son inscription au registre du commerce.

On peut noter que si la société coopérative est une société à caractère économique, elle ne poursuit en général pas la réalisation de bénéfices personnels qui sont plutôt du ressort de la société anonyme ou de la société à responsabilités limitées.

Coopérative	Association
En général, chaque individu est à la fois membre et propriétaire d'une part de la coopérative.	Le membre ne peut pas prétendre détenir une part de l'association. L'association a des membres mais pas de propriétaires.
Elle est une société dite « commerciale » dépendant du CO (art 828 ss).	Elle est la forme la plus « simple » de personne morale et dépend du CC (art 60 ss).
Nécessite une inscription au RC	Pas d'inscription obligatoire
Une coopérative est un groupement de membres dont le but est de favoriser leurs intérêts économiques.	Elle traduit le fait de se regrouper pour faire quelque chose (une activité p. ex.) en poursuivant un but idéal.
Sortie d'un membre régie par des règles plus formelles.	Les statuts ne peuvent pas régir de manière trop stricte les droits d'entrée/sortie des membres.
En cas de litige, le juge peut être amené à trancher pour déterminer si une organisation est une association ou une coopérative. Un flou peut exister malgré des statuts.	

3.5. Historique du mouvement coopératif.

Dans la mouvance de l'émancipation ouvrière, naissent dans la société capitaliste des entreprises au sein desquelles les travailleurs sont leur propre employeur et travaillent sous les ordres d'un directeur nommé par eux-mêmes.

Les coopératives ont le souhait de se soustraire du capitalisme par une juste rémunération des travailleurs. Toutefois, embastillée dans une société libérale où règne la concurrence, ils sont contraints à certains fonctionnements découlant du marché.

L'innovation qui est véhiculée par la coopération demeure dans l'application des différents procédés qui ont pour but d'extraire les travailleurs du salariat et de les réunir en une association de producteurs « libres et égaux ». Une des premières tentatives visant à transposer l'autogestion dans la pratique.

« La participation ouvrière à la gestion, l'intéressement collectif à la production ouvrière à la gestion, l'intéressement collectif à la productivité, l'élection directe des organes de gestion sur la base coopérative, la parfaite égalité, entre tous les votants en vertu du principe selon lequel un homme égal une voix, la définition d'objectifs collectifs pour l'ensemble de l'entreprise commune, la rotation des responsabilités, voilà quelques-uns des instruments inventés par la coopération et repris par les autogestionnaires de notre temps. »²⁷

La déclaration sur l'identité coopérative, approuvée par l'Assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale lors du congrès de Manchester en septembre 1995 définit 7 principes à la coopérative : ²⁸

« Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous.

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à s'acquitter de leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres.

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres, qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables par-devers eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix». Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

Troisième principe : Participation économique des membres.

²⁷ LASSERRE, Georges, Les entreprises coopératives, coll. "Que sais-je" n° 821, P.U.F., 1959

²⁸ Alliance coopérative internationale. Déclaration sur l'identité coopérative. 1995. [en ligne], <http://www.ica.coop/fr/index.htm> (consulté le 15.09.2007)

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents, en entier ou en partie, aux objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Quatrième principe : Autonomie et indépendance.

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris les gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures doivent se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

Cinquième principe : Éducation, formation et information.

Les coopératives fournissent à leurs membres, à leurs membres potentiels, à leurs dirigeants élus, à leurs gestionnaires et à leurs employés l'éducation et la formation requise pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les personnes d'influence, sur la nature et les avantages de la coopération.

Sixième principe : Coopération entre les coopératives.

Pour fournir un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Septième principe : Engagement envers la communauté.

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres. »

4. Hypothèses

- A. Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où le collectif est attentif aux mécanismes des dynamiques de groupe.**

Dans tout collectif s'animent des dynamiques interpersonnelles. Alliances, leader et autres manifestations de ces mécanismes doivent être conscients et mis en lumière pour fonctionner de manière démocratique.

- B. Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où les intérêts individuels ne priment pas sur le devenir collectif.**

Chaque membre du collectif doit pouvoir dépasser ses intérêts individuels pour occuper le rôle nécessaire à la poursuite des activités du collectif quelque soit la nature de la tâche.

- C. Les principes autogestionnaires s'appliquent plus aisément dans une organisation utilisant la forme coopérative.**

La forme juridique de la coopérative et les principes liés à celle-ci favorisent par la réglementation pratique des aspects organisationnels une gestion autogestionnaire.

5. Terrains

Afin de vérifier les hypothèses préalablement énoncées, j'ai consulté deux centres culturels. Ceux-ci ont été sélectionnés afin de répondre à des critères d'étude me permettant, de par les activités analogues qu'ils proposent, de réaliser l'étude comparative me permettant de relever les conditions d'une application des principes autogestionnaires au sein d'une organisation



Coopérative ESPACE NOIR

Case postale 94
Rue Francillon 29
2610 Saint-Imier

Tél.: 032/ 941 35 35
Fax: 032/ 941 35 36

info@espacenoir.ch
www.espacenoir.ch



PONT ROUGE

CP 199
Av. de la Plantaud 122
1870 Monthey

Tél. : 024/472 51 31
Fax : 024/472 51 32

mnerini@pontrouge.ch
www.pontrouge.ch

5.1 Espace Noir

« Semer de l'utopie pour récolter du réel. »²⁹

Le rêve semé, le réel a poussé...

Espace Noir, ce fut, à l'aube de sa création, des individus rassemblés autour d'un rêve, d'une idée commune : la création et le développement d'un lieu d'expression...

« Où se confronteraient les idées créatrices, les opinions, les cultures.... Un espace ouvert au dialogue, à la réflexion, à l'expression sous toutes ses formes vives [...] pour construire ensemble de nouveaux horizons, pour nous, ici... »³⁰

²⁹ + ³⁰ Tous les textes en italique dans le texte sont tirés des documents de présentation d'Espace Noir.

Ce besoin est une réplique au contexte socio-économique d'une région qui a subi de grands bouleversements lors de la crise horlogère. Celle-ci est alors vécue comme une perte de repères et les habitants témoignent d'une sensation de vide née de la privation de leur activité.

Cependant, un village peuplé d'irréductibles Imériens résiste toujours et encore à l'exode... et cherchent d'autres voies pour animer et faire vivre leur village.

Un bâtiment délabré vestige de ce temps où l'industrie de l'horlogerie était prospère est alors envisagé pour accueillir l'espace désiré.

La bâtisse située à la rue francillon 29 fut l'une des premières manufactures d'horlogerie de St-Imier. Des garages auraient dû naître des cendres du bâtiment détruit. Mais une voix s'oppose, celle de Monsieur Merkt, vieil imérien. Monsieur Maurice Born partage le sentiment de Monsieur Merkt et se porte acquéreur. Octobre 1984, le bâtiment en ruine est sauvé, d'autres personnes se joignent au projet.

L'immeuble est à rénover dans sa totalité. Toutefois, aucune entrave ne semble empêcher les désirs des huit individus rêveurs de se concrétiser. Ceux-ci se regrouperont sous la forme de coopérative. Elle verra le jour, les statuts adoptés, le 12 décembre 1984.

Le bâtiment devra abriter :

Théâtre, cinéma, librairie, galerie, taverne, disquerie, appartements.

Les travaux commencent en décembre 1984. Ceux-ci dureront deux ans. Ils nécessiteront un investissement financier de 800 mille francs ainsi que du temps et une énergie considérables de la part des personnes investies dans le projet.

En 1986, la librairie non encore finalisée, Espace Noir accueille sur ses murs une exposition de peinture « Nuestra America » au profit des prisonniers politiques. Le cinéma projette divers films du tiers-monde. Le théâtre fait raisonner une musique latino-américaine et la taverne ne disposant encore que d'une autorisation d'exploitation exceptionnelle propose des repas chiliens.

Cette première expérience témoigne du souhait d'Espace Noir de se faire l'instrument de l'expression des problèmes et des cultures du tiers-monde. Et ainsi poursuivre son but, tel qu'exprimé :

« faire de l'activité culturelle une base de réflexion sociopolitique sur le monde et sur nous-mêmes ; saisir d'autres cultures, d'autres réalités pour stimuler l'ouverture d'esprit et la redéfinition de notre propre culture. »

L'activité d'Espace Noir est lancée... Les membres de la coopérative et les bénévoles qui s'y investissent proposent depuis lors concerts, pièces de théâtre, films et expositions diverses. La disquerie a cependant cessé son activité.

La coopérative comme forme juridique...

L'acquéreur qui, sensible au devenir de la bâtisse et aux propos de Monsieur Merkt avait investi la plus grande partie des fonds propres destinés à l'achat du bâtiment souhaita en

1989, se retirer de la coopérative Espace Noir et retrouver l'argent engagé dans celle-ci. C'est alors que fut fondée la coopérative « Imagine ». Son objectif était le rachat de l'immeuble afin de faire perdurer les activités d'Espace Noir et conserver des appartements aux loyers bon marché. Imagine pu racheter l'immeuble en 1990 au moyen du capital social constitué de parts sociales d'un montant de 500 francs, de prêts accordés par des coopérateurs et sympathisants, de prêts de la loterie SEVA et d'un prêt hypothécaire de la banque cantonale bernoise.

Le bâtiment abrite depuis 1990 deux coopératives sous un même toit. L'une principalement engagée dans la gestion des appartements et des locaux culturels loués par la coopérative Espace Noir. Cette dernière proposant, à l'aide de ses différentes infrastructures, diverses activités socioculturelles.

Un lieu, un nom...Espace Noir.

« Un espace est une portion du monde, lieu ouvert au dialogue et libre d'accès, présentant des actes et des idées, consacré à l'échange et l'expression. »

« Le noir est la couleur symboliquement abordée par toutes les personnes d'opinions libertaires, anarchistes. »

« Espace Noir veut à l'inverse de l'espace blanc dans le texte qui signifie le vide, le silence, remplir le vide, le faire vivre. »

Telles furent les réflexions à l'origine du nom adopté par les fondateurs du centre.

Espace Noir a fêté en 2006 ses 20 ans d'activité.

Le centre est subventionné annuellement à hauteur de 10'000 francs par la commune de St-Imier. Cette aide est allouée pour favoriser l'exploitation de la salle de cinéma qui reste la seule du vallon.

Espace Noir entretient des liens étroits avec la population Imérienne. Le centre collabore régulièrement avec différentes sociétés, associations ou collectivités villageoises et régionales pour l'organisation de manifestations.

La population qui fréquente le centre et participe aux activités est hétérogène par son âge, ses intérêts et l'inégalité des participations. Le centre n'a pas de public cible défini. Au contraire, son but est d'encourager les échanges et de privilégier la diversité culturelle.

A l'évidence, c'est le type d'activités qui conditionne les usagers adhérents. Le caractère politisé d'Espace Noir amène une fréquentation particulière lors des rencontres débats traitant de sujets d'actualité.

Pour St-Imier, Espace Noir suscite un sentiment ambivalent. D'une part, il représente un lieu symbole de la réaction des habitants à la crise horlogère et à l'exode qui suivit et de ce fait revêt un caractère affectif. D'autre part, sa vocation sociale et militante peut être perçue comme dépassée.

5.2. Pont Rouge

Le Pont Rouge a vu le jour dans les locaux de l'ancienne salle de concert nommé Veaudoux à Monthey. Situé au bord de la Vièze, elle côtoie un pont de métal de couleur rouge qui supporte le chemin de fer. Le nom du centre vient de ce voisin singulier.

Un groupe d'artistes régionaux a le désir, sur le constat qu'il manquait à Monthey un lieu de rencontre et d'échange autour de la musique et des arts, de créer un espace qui poursuivrait cet objectif. « La Case de l'Oncle Fly » est le nom porté par l'association qui a vu se réunir ces artistes locaux d'horizon divers en 2004.

C'est en juin 2005 que la solution entre la commune sollicitée par les membres de l'association et celle-ci est trouvée. L'emplacement de l'ancien Veaudoux donnera naissance à ce projet.

De nombreux aménagements ont été apportés. Et le 16 septembre 2005, date de l'inauguration, c'est une salle lumineuse et conviviale qui accueille le concert d'ouverture.

Le Pont Rouge reçoit un montant de 50'000 francs par an de la commune de Monthey et bénéficie de la gratuité pour l'occupation des locaux. L'octroi de la subvention sera caduque à fin 2008. Les engagements de la commune devront à nouveau être soumis à l'autorité politique.

Le centre a voulu proposer une alternative aux offres existantes (Théâtre du Crochetan et Le Petit théâtre de la Vièze). Si la vocation initiale était de créer grâce aux diverses activités une dynamique de rencontre et d'échange, elle s'est aujourd'hui orienté sur une offre ciblée sur les prestations de concert. La promotion des groupes régionaux et des artistes francophones est prioritaire dans la programmation, sans pour autant vouloir se cloisonner dans ce registre musical.

6. Analyse des données

6.1.1. Prise de décision

Concernant la première question traitant de la manière dont sont prises les décisions et cherchant à confirmer l'hypothèse A, nous pouvons relever que dans le cadre d'Espace Noir, les deux initiateurs parlent volontiers de consensus, d'unanimité et de discussion. Un des actifs ponctuels fait aussi mention de démocratie directe.

D'un point de vue formel, tout les interviewés indiquent que les décisions sont traitées le lundi soir lors de la séance de gestion. Trois d'entre eux précisent par ailleurs, que les décisions plus sectorielles sont discutées dans le cadre des groupes de secteur.

Cependant, un intervenant dans chacune des trois catégories de personnes interviewées relèvent un rapport de force permettant à certains individus d'orienter la décision, ceci notamment du à leur ancienneté dans la structure, au poste qu'elles occupent, au

pourcentage d'investissement. On peut notamment citer un des interviewés ; « Ce sont les personnes en position de force qui prennent la décision ».

Dans le cadre de Pont Rouge, trois personnes (une par catégorie) font mention de notions telles que ; démocratie directe, collégialité et discussion.

La procédure de prise de décision est cependant assez formelle et passe essentiellement par le comité (5 des 6 personnes ayant répondu à cette question ont mentionné le comité). On peut noter qu'au sein du comité, les décisions sont votées à la majorité.

Un des initiateurs et un actif régulier font cependant ressortir le poids considérable d'un noyau au sein du comité et plus particulièrement du rôle du président. Un des actifs réguliers relate à cet effet ; « Les décisions sont souvent prises par deux membres du comité sans consultation du comité dans son ensemble. »

Dans les deux cas la notion de démocratie directe est abordée. A Espace Noir, elle se réalise sachant que chaque individu investi dans le centre peut participer à la prise de décision lors de la séance de gestion du lundi. A cette occasion, il peut aussi exprimer son opinion sur un sujet ou sur un autre.

Concernant Pont Rouge, nous pourrions plutôt parler de démocratie semi directe. En effet, si les membres peuvent élire le comité et se prononcer sur divers objets lors de l'assemblée générale annuelle, la gestion courante et les décisions urgentes sont du ressort du seul comité.

Dans les deux cas de figure, nous pouvons relever la mention de « leaders informels » lors des entretiens.

6.1.2 Gestion des désaccords

Dans les réponses données à la question numéro 2 traitant de la même hypothèse, on retrouve, chez trois interviewés d'Espace Noir, des notions déjà rencontrées à la question précédente, relatives à la prise de décisions (discussions, recherche de consensus) qui semblaient déjà être une préoccupation.

Il est cependant difficile d'imaginer qu'une approche consensuelle puisse résoudre une situation où le consensus n'est précisément pas possible.

Les notions de préparation du projet sont citées à deux reprises. On peut notamment relever l'affirmation suivante ; « Si un projet est bien ficelé, il ne devrait pas rencontrer d'obstacle. »

La capacité d'une personne à faire valoir son point de vue a cependant été citée à une reprise.

Quatre personnes mentionnent par ailleurs le vote comme moyen de débloquent une situation.

Il est intéressant de relever qu'un des individus garant du projet mentionne l'éventualité de faire cohabiter deux façons de faire.

Au sein du Pont Rouge, peu de réponses ont été données concernant la gestion des désaccords.

La compétence du comité pour la résolution des désaccords est reconnue par tous les répondants.

La votation est l'outil utilisé pour trancher un désaccord selon les quatre personnes appartenant (ou ayant appartenu) au comité. Il faut cependant noter que la voix du président compte double et donne donc à ce dernier un poids prépondérant dans la prise de décision.

Il a également été mentionné par un répondant que les désaccords réguliers peuvent entraîner le départ de certains individus; «Je pense que si il y a des gens qui ne sont pas d'accord avec la voie que l'on emprunte pour le centre, ils partent au bout d'un moment. »

Dans les deux structures, lors de désaccord, l'outil privilégié est identique, il s'agit du vote. Toutefois, dans le cas d'Espace Noir, le collectif essayera de repousser le vote jusqu'à ce qu'aucun accord ne soit possible. Il peut même être envisagé que deux façons de faire subsistent.

Au sein du Pont Rouge, le comité est compétant en matière de désaccords et vote pour débloquent une situation.

Un désaccord par rapport à la ligne directrice du centre semblerait plus facilement impliquer le départ de la structure.

Dans les deux cas, les décisions prises doivent être respectées et défendues.

6.1.3 Transmission des informations

A Espace Noir, un des garants estime que la transmission des informations se fait à l'horizontal entre tous et deux interviewés mentionnent que l'information est accessible par des personnes désignées.

Les différents intervenants font ressortir trois principaux canaux de communication ; les échanges effectués lors des séances de gestion (3 mentions), les procès verbaux de ces séances (3 mentions). L'échange oral d'informations est mentionné à trois reprises.

D'autres moyens de communication sont aussi mentionnés de manière ponctuelle (e-mail, internet, séances sectorielles).

On doit cependant relever que trois personnes, une par catégorie, estiment que la communication est réalisée de manière inadéquate.

Une personne considère que deux personnes « détiennent » l'information par leur rôle et leur taux d'activité.

Au Pont Rouge, le souhait d'un maximum de transparence est relevé par l'un des initiateurs du projet.

L'importance de deux personnes dans le processus de décision, mentionnée dans les réponses précédentes, est aussi soulignée par un membre du comité qui indique que lors de décisions urgentes prises à deux le reste du comité ne serait pas systématiquement et immédiatement informé ; « Dans le cas de décision d'urgence aucun mailing n'est transmis aux membres du comité. »

Au niveau pratique, des outils tels que p.v., envoi d'e-mail et sms entre les membres du comité sont mentionnés.

Des outils d'informations spécifiques à un secteur existent (planning bénévolat). L'assemblée générale est le moyen utilisé pour informer les membres. Il est surprenant de constater que trois intervenants ponctuels sur quatre ne sont pas capables de décrire les concepts d'information ou d'organisation du centre.

On constate que, dans les deux institutions, la transmission de l'information n'est pas considérée comme optimale par certains répondants.

A nouveau, l'apparition de « leaders » est mentionnée.

Au niveau de Pont Rouge, la multiplication des strates (membres, assemblée générale, comité, noyau dans le comité) ne facilite certainement pas les choses. Espace Noir peut garantir un minimum d'informations grâce à ses séances régulières, ouvertes à tous, de même que par les p.v. de ces séances.

6.1.4 Prise en compte de l'avis individuel des personnes

A Espace Noir, la majorité des personnes dans les deux établissements (5 sur 6 à Espace Noir, 7 sur 8 au Pont Rouge) estiment qu'on les écoute ou qu'on les écouterait (pour les actifs ponctuels, il s'agit plus d'un sentiment que d'une expérimentation réelle étant donné qu'ils n'ont pas encore eu l'occasion d'exprimer des idées particulières).

Dans les deux institutions les initiateurs sont conscients d'être écouté d'une manière privilégiée. On peut cependant relever que dans le cadre d'Espace Noir les initiateurs semblent plus conscients de l'importance de ne pas profiter de cette situation ; « mais c'est vrai qu'étant permanente depuis 6 ans je détiens une somme d'information, une personnalité et un âge qui font que je suis peut-être plus écoutée. »

Au niveau de Pont Rouge, un des intervenants estime que les bénévoles ne sont pas écoutés et que cela en a peut-être poussé plusieurs à quitter leur activité ; « d'autres collègues bénévoles sont partis à force de ne pas se sentir entendus. ». Cet état de fait fausse peut-être le tableau d'analyse en améliorant le sentiment d'être écouté, si ceux qui ne l'avaient pas, ne sont plus dans la structure.

Hypothèse A - Synthèse de l'analyse

En observant les réponses formulées par les personnes interviewées dans les deux structures on retrouve un processus démocratique dans les deux cas. On peut signaler qu'Espace Noir oriente plus son mode de décision sur la recherche de consensus voire d'unanimité alors que Pont Rouge ira plus rapidement à la décision par le vote.

On peut aussi constater qu'à plusieurs reprises l'apparition de leaders informels (prenant l'emprise sur les structures théoriques) a été mentionnée dans les deux cas.

Il semble cependant que l'écart entre l'idéal de fonctionnement prôné par les garants du projet et la réalité du terrain semble plus important à Espace Noir qu'à Pont Rouge.

En terme de communication, une insatisfaction est évoquée dans les deux cas. L'appropriation de cette information par des privilégiés ressort aussi. Cependant, le mode de fonctionnement d'Espace Noir garantit une source d'information minimum grâce à ses séances hebdomadaires ouvertes à tous et faisant l'objet d'un procès verbal accessible.

Dans les deux structures, les personnes interrogées estiment globalement être écoutées. Les « leaders » d'Espace Noir semblent cependant être plus sensibles au fait que leur avis aura plus naturellement tendance à s'imposer.

6.2.1. Origine de l'investissement dans l'organisation

Dans le cadre d'Espace Noir, 3 interviewés ont mentionné un intérêt de départ lié à la philosophie, au mode d'organisation caractéristique de cette structure ; « Je militais depuis une dizaine d'années dans le mouvement libertaire avant qu'Espace Noir soit créé. ». Parmi ces mêmes personnes, deux d'entre elles ont aussi mentionné le fait d'avoir fréquenté préalablement le centre en tant qu'utilisateur.

Dans 4 cas sur 6, des amis ou des personnes de la famille ont contribué à l'investissement de la personne au sein d'espace noir. Au sein de ce groupe, deux individus actifs mais ponctuels mentionnent comme premier contact le fait de travailler à la taverne, un autre d'effectuer des tâches administratives.

Au Pont Rouge, deux personnes interviewées ont en fait été sollicitées pour occuper une charge bien précise et reprendre un poste vacant (responsable communication, directeur artistique).

3 personnes sur 8 ont mentionnées les activités de l'association comme raison de leur venue.

Enfin, dans 3 cas, l'amitié pour une personne en place a été aussi mentionnée comme raison d'adhésion.

Si à Espace Noir comme à Pont Rouge, les prestations, les relations d'amitiés et la reprise d'une fonction sont des causes d'investissement dans la structure, l'idéologie, le militantisme et le mode de fonctionnement particulier ne sont mentionnés que pour Espace Noir.

6.2.2. Motivation à s'investir dans la structure

A Espace Noir, le fonctionnement particulier et le militantisme ressortent à nouveau dans 5 cas sur 6.

L'autonomie et la tendance libertaire sont mentionnées à deux reprises de même que l'aspect social.

Un actif ponctuel exprime en ces termes sur la dynamique sociale qu'il existe à Espace Noir autant entre les bénévoles investis mais également entre les usagers ; « Ils ne gagnent pas d'argent mais ils gagnent en capital social, ils vont rencontrer des gens, faire des connaissances...c'est un lieu de sociabilité, rencontrer des gens intéressants pas que mais aussi, échanger, découvrir un cercle d'amis, là je pense que c'est un côté très important à Espace Noir le côté sociabilité entre les personnes. »

Pour Pont Rouge, le côté sympathique du lieu est relevé par trois intervenants. Alors que 4 personnes mentionnent les prestations offertes (trois en tant qu'organisateur, un comme consommateur).

On observe une divergence d'orientation en terme de motivation favorisant les prestations au niveau de Pont Rouge et gardant une forte connotation idéologique dans le cadre d'Espace Noir.

6.2.3. Principes de l'organisation

4 répondants sur 6 mentionnent le fait de fonctionner sur la base de l'autogestion comme principe ou comme objectif. Trois mentionnent le fait de proposer un centre culturel à caractère politique. Un actif ponctuel s'exprime en ces termes ; « Je me suis pas mal attaché à organiser des choses au théâtre qui avait des liens avec la politique, montrer qu'on peut faire de la culture mais de la culture politisée, avec des groupes, des concerts, des expositions, des films engagés avec des débats, des conférences sur un sujet politique dans le but d'amener les gens à s'y intéresser et en mêlant les deux, c'est une formule qui a assez bien fonctionner. Espace Noir permet aussi ça. »

On peut considérer que l'ensemble des autres réponses obtenues à Espace Noir intègre aussi une dimension politique ou sociale.

Pont rouge est plus accès sur les prestations artistiques offertes.

Un des individus garant du projet formule les objectifs du Pont Rouge comme suit : « l'objectif de base de l'association c'était promouvoir tout ce qui était musique francophone. » « C'est un peu la ligne directrice à la base de donner quand même l'opportunité à tous le groupes régionaux ou moins régionaux mais à tendance quand même francophone de venir s'exprimer sur la scène. »

Si au moment de sa création, Pont Rouge était censé jouer un rôle socioculturel, seul trois interviewés mentionnent cette dimension, ceci de manière plus ou moins appuyée. Par contre, 6 répondants sur 8 indiquent comme objectifs le fait d'offrir une scène pour la promotion de groupes régionaux et/ou francophones et deux d'entre eux évoquent une extension de l'offre (p.ex. danse).

Il est intéressant de constater que la dimension idéologique et le fonctionnement autogestionnaire comme le rôle social d'Espace Noir restent fortement ancrés dans l'esprit des personnes interviewées. On peut même se demander si parfois, le mode de fonctionnement ne l'emporte pas sur la finalité et les objectifs concrets en terme de prestation ?

6.2.4. Mode de répartition des tâches

Selon les principes autogestionnaires, chaque membre devrait pouvoir choisir les travaux à réaliser en fonction de ses besoins, de ses intérêts et de son habileté. Dans la réalité, selon les personnes interrogées à Espace Noir, le mode de faire effectif s'éloigne de ce principe théorique. En effet, seule une personne mentionne le fait de « pouvoir aller travailler où l'on veut » et deux autres mentionnent la notion d'intérêt. D'une manière ou d'une autre, le besoin de l'entité ressort dans 5 cas sur 6.

En ce qui concerne Pont rouge, la distribution des tâches se fait sur la base des compétences individuelles. Ce mode de fonctionnement est mentionné par trois membres du comité sur quatre. Seul deux membres ponctuels sur quatre ont répondu à cette question. Une de ces personnes mentionne le temps à disposition comme frein à l'engagement pour une fonction régulière alors que la deuxième personne indique qu'un planning permet de s'inscrire pour certaines activités selon disponibilité.

On constate qu'au-delà de la vision idéale de l'autogestion, les deux structures se retrouvent confrontées aux besoins effectifs nécessaires à leur fonctionnement à mettre en relation avec les disponibilités et les compétences.

6.2.5. Gestion des problèmes de répartition des tâches

A Espace Noir, 5 personnes sur 6 indiquent que dans les faits ce sont toujours les mêmes qui assument les tâches « ingrates » et de la même manière les tâches plus « valorisantes ». Ceci même si le principe d'un tournus est discuté lors des séances du lundi selon une des personnes garantes.

Un des individus garants du projet relate cependant une réalité et manière de penser : « Si des tâches n'ont pas trouvé preneur... c'est toujours les mêmes qui se les tapent, c'est les personnes qui ont une conscience du lieu et qui ont une conscience collective. Parce que la chose est simple, il faut récurer la taverne donc si moi je la récurer pas c'est mon copain travailleur qui devra la récurer. Mais est-ce que mon copain travailleur aura forcément le temps ou ne pourrait-il pas faire autre chose durant ce temps que je lui aurais laissé ? Finalement, je prends l'option de récurer cette taverne. »

A Pont Rouge, les tâches qui ne peuvent être attribuées sont dans les faits reprises par le comité faute de volontaires.

On peut relever qu'à nouveau, les deux structures se retrouvent plus confrontées aux besoins effectifs de leur fonctionnement qu'à l'application d'un principe de répartition formalisé. Même si Espace Noir vise le principe d'un tournus dans la répartition des tâches par la discussion lors des séances du lundi, le statut quo l'emporte sur cet objectif.

Comme on a pu le constater, l'aspect idéologique de l'autogestion constitue la principale source de motivation des membres d'Espace Noir que ce soit pour les amener à rejoindre l'institution comme pour y demeurer et s'y investir.

Cependant, le poids important des aspects idéologiques, politiques et autogestionnaires peuvent amener la structure à perdre de vue ces objectifs en terme de prestations vis-à-vis de l'extérieur et de se focaliser sur son mode de fonctionnement intérieur. Ce risque peut cependant être maîtrisé en gardant à l'esprit le caractère socioculturel de l'organisation et par la réalité des programmations et de l'aspect concret des infrastructures.

Les principes autogestionnaires semblent présenter leurs plus grandes limites au niveau de la répartition des tâches. Tant les aspects de disponibilité, de compétences, comme les besoins concrets de la coopérative pour le maintien de son fonctionnement l'emportent clairement sur le principe d'une répartition égalitaire et consensuelle des tâches.

6.3.1 Raison du choix de la forme juridique

Avant d'aborder les 3 questions qui ont été posées afin de permettre l'analyse de la troisième hypothèse, on peut observer que les personnes interviewées à Espace Noir semblent plus intéressées par la forme juridique de leur structure que ceux de Pont Rouge.

Au Pont Rouge seul le fondateur a répondu à cette question. De son point de vue, les 2 principaux avantages de la forme associative découlent de l'absence de but économique facilitant l'obtention de subvention ainsi que de la possibilité de déployer des activités basées sur le bénévolat sans acquérir un statut d'employeur.

A Espace Noir, 5 répondants sur six ont mentionnés un caractère politique ou idéologique dans le choix de cette forme juridique. 4 ont par ailleurs mentionnés des aspects financiers ou le fait de déployer une activité commerciale.

La notion d'égalité des voix dans les décisions est aussi mentionnée à deux reprises.

Un individu garant du projet explique en ces termes les raisons du choix juridique ; « Il y a une raison idéologique et puis une raison juridique, parce qu'on aurait très bien pu aussi s'organiser en association [...] mais théoriquement une association n'a pas le droit de faire du commerce, nous aurions du par exemple mettre la taverne en gérance. Mais c'est également pour une raison idéologique du principe de coopérative où un homme revient à une voix, ce n'est pas le nombre d'action qui définit ton poids dans la décision. Et ce fait rapproche du fonctionnement autogestionnaire. »

6.3.2. Structure de l'organisation

Au Pont Rouge, les 4 personnes ayant répondu sur 8 interrogés ont indiqués que la structure fonctionne comme une association « traditionnelle » (membres, assemblée générale, comité). Les individus actifs ponctuels n'ont donc pas été capables de définir cette structure.

Chez Espace Noir, 3 personnes ont mentionné la notion de coopérative. Un des garants du projet a expliqué le but des deux coopératives (Imagine et Espace Noir), la première mettant à disposition les locaux et la seconde en assurant l'exploitation.

Trois répondants ont mentionnés l'organisation sectorielle d'Espace Noir de même que le fonctionnement par les séances de gestion.

6.3.3. Indices d'un fonctionnement autogestionnaire à Espace Noir

A la question posée exclusivement à Espace Noir il n'est pas possible de faire ressortir un avis partagé compte tenu du peu de réponse on peut cependant relever les éléments suivants :

- les valeurs ;
- le mode de fonctionnement ;
- la prise en compte de l'humain ;
- la possibilités de prendre des initiatives ;
- les prise de responsabilité ;
- le partage des décisions.

7. Conclusion

Hypothèse A :

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où le collectif est attentif aux mécanismes des dynamiques de groupe.

Le fait qu'Espace Noir soit basé sur l'autogestion ne l'empêche pas de fonctionner mais pourrait peut-être contribuer à ralentir la prise de décision et à créer de situation de blocage au cas où la recherche d'un consensus serait la seule solution envisagée. Le fonctionnement autogestionnaire n'empêche pas l'apparition de leaders informels. Mais la culture ou philosophie liées à ce mode de gestion rendra les gens plus sensibles aux interactions entre ces derniers et la « base ». L'absence d'une justification formelle du rôle de leader (participant à un comité, président d'une

association, etc.) associée au principe de séances plénières ouvertes à tous limite cependant la possibilité de revendiquer le leadership comme de trop s'éloigner des préoccupations des membres comme du modèle de gestion.

Hypothèse B :

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où les intérêts individuels ne priment pas sur le devenir collectif.

Au niveau des raisons ayant amené les membres à rejoindre Espace Noir comme des motivations pour lesquelles ils y restent, le principe de l'autogestion et l'idéologie qui l'entoure jouent un rôle prépondérant. L'investissement dans cette structure prend même un caractère de militantisme. On retrouve donc au niveau de l'adhésion à la structure et de la motivation un intérêt collectif par rapport à un projet idéologique commun. Ces mêmes notions de valeurs se retrouvent. On a pu cependant remarquer que les débats idéologiques et l'extrême attention portée au respect des idées autogestionnaires dans le mode d'organisation pourraient à l'extrême, amener à perdre de vue la réalisation effective des prestations qui représentent la finalité de la structure. Au niveau de la répartition des tâches entre les membres, les principes autogestionnaires, s'avèrent complexes dans leur mise en œuvre. Dans ce domaine, les intérêts individuels ressortent et le principe du libre accès et du choix des tâches à accomplir s'il est annoncé est difficilement applicable. La répartition effective peut rester arbitraire favorisant certains et confinant d'autre dans des tâches « ingrates ».

Hypothèse C :

Les principes autogestionnaires s'appliquent plus aisément dans une organisation utilisant la forme coopérative.

Il n'a pas été possible de faire ressortir si la structure juridique choisie joue un rôle prépondérant dans le fait d'appliquer ou non l'autogestion.

Le choix d'une forme ou d'une autre dépendra plutôt de la nature des prestations fournies par l'organisation de même que des biens qu'elle sera amenée à gérer.

On a cependant vu lors de l'enquête que le rôle du comité dans le cadre de l'association implique une prise de « pouvoir » de ce dernier sur l'ensemble des membres.

Mais peut-on dire que cette situation n'est pas possible dans le cadre d'une coopérative ? Cela n'est pas évident. En effet, dans les deux formes juridiques, si des exigences légales minimums sont prévues au moment de l'élaboration des statuts, une marge de manœuvre importante est laissée et la rédaction des dits statuts influencera peut-être plus la capacité de fonctionner en autogestion que la forme juridique elle-même.

On peut même se demander, pour un cas où la structure autogérée poursuivrait un but idéal sans activité économique n'aurait pas intérêt à prendre la forme associative ?

Synthèse :

Au terme de ce travail, on peut considérer que les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation.

Plus que le choix d'une forme juridique, l'état d'esprit dans lequel se déploient les activités de la structure semble fondamental pour qu'un tel modèle puisse fonctionner. Le partage d'une idéologie ou pour le moins d'une culture minimale est indispensable pour garantir le respect des grandes lignes de l'autogestion.

Cependant, pour que le modèle autogestionnaire s'applique avec succès dans une organisation, il faut admettre ne pas pouvoir appliquer le modèle dans son idéal mais, en référence à la « loi de Pareto », en prendre les grands principes sans paralyser le système en voulant absolument tout réaliser.

En effet, en menant une telle quête, on a pu remarquer l'apparition de plusieurs biais parmi lesquels nous pouvons citer ;

- Une consommation non négligeable de temps par les débats d'idées avec un risque d'oubli de la finalité de l'organisation.
- Une spirale chronophage et un risque de blocage lié à la recherche absolue du consensus.
- Une position de déni face à la réalité et le caractère contraignant des intérêts individuels.

De mon point de vue, le modèle autogestionnaire peut beaucoup apporter pour autant que l'on admette l'appliquer dans les limites des possibilités effectives de l'organisation. C'est une alternative intéressante aux autres modes de fonctionnement des organisations car à défaut de régler tous les problèmes et de s'appliquer à la perfection, elle met en avant le partage de l'information, des décisions et un plus grand respect de l'autre.

Le fonctionnement en groupe s'il ne permet pas toujours de mettre en œuvre le résultat des discussions qui y ont lieu, permet cependant aux participants d'entendre l'avis des autres et d'évoquer leur désaccord ou leur approbation.

Lien avec la pratique professionnelle

Le lien qu'il serait le plus aisé de faire entre l'autogestion et le travail social et de manière plus spécifique avec l'animation socioculturelle sont leurs objectifs communs.

L'animation socioculturelle tente d'accompagner les volontés d'un groupe ou d'une collectivité. Elle s'emploie par la mise en pratique de méthodes et de techniques adaptées à favoriser la réappropriation par les individus accompagnés des différents aspects de leur vie quotidienne et de leur environnement. La promotion de la fonction d'acteur social, de même que le renforcement du lien interpersonnel constituent les priorités de cette profession.

L'autogestion enrichie de ses valeurs idéologiques est un mode de fonctionnement qui poursuit concrètement des principes visant à conduire sa propre existence, à occuper sa place de citoyen dans les milieux professionnels, dans les activités culturelles, de l'habitat, des loisirs...

L'autogestion, par les travers observés et relevés dans ce travail, ne peut être considéré comme un outil d'organisation absolu, mais la pratique de certains de ses préceptes n'en reste pas moins intéressante et motivante. Les principes de fonctionnement égalitaires et démocratiques sont le gage d'une liberté d'expression et de responsabilisation.

Espace Noir a été pour moi le terrain de nombreux apprentissages et découvertes. La variété des activités dans lesquels le stagiaire peut s'investir, lui permet d'être initié aux pratiques techniques telles que la projection cinématographique, la gestion lumière d'un concert, etc. Il faut être vigilant pour que cette diversité de prestations ne conduise pas à un surinvestissement et à une dispersion dans son engagement.

Ce fonctionnement exige du discernement et de l'appréciation pour qu'il soit vécu avec sérénité en adéquation avec son projet de réalisation personnelle.

7. Annexes

7.1. Guide d'entretien

Guide d'entretien

Question générale :

Parlez moi de votre activité à Espace Noir/Pont Rouge ?

Questions de relance :

Hypothèse A :

Dynamiques de groupe

1. Comment se prennent les décisions ?
2. Comment sont gérées les divergences ?
3. Comment s'effectue la transmission des informations ?
4. Dans quelle mesure votre avis est-il pris en compte ?

Hypothèse B :

Intérêts individuels VS Objectifs collectifs

1. Comment vous êtes-vous engagé dans cette organisation ?
2. Quelles sont vos motivations pour travailler dans cette organisation ?
3. Quels sont les principes et objectifs de l'organisation ?
4. De quelle manière se répartissent les tâches ?
5. Comment se gèrent les manques dans la réalisation des tâches ?

Hypothèse C :

Formes juridiques

1. Pour quelles raisons selon vous cette forme juridique a-t-elle été choisie ?
2. Comment est structurée votre organisation ?
3. En quoi l'organisation est-elle un collectif autogéré ?

7.2. Grille d'analyse globale - Panorama des interviews

7.4. Grille d'analyse par question

7.5. Références bibliographiques



ouvrages :

- BANCAL, Jean. Coll. *Autogestion. Etudes, débats, documents*. Cahier n°1. Décembre 1966. Ed. Anthropos. Paris.
- BANCAL, Jean. Coll. *Autogestion et socialisme. Etudes, débats, documents*. N°37-38. Avril 1977. Ed. Anthropos. Paris.
- BANCAL, Jean. Coll. *Autogestion et socialisme. Etudes, débats, documents*. N°30-31. Mars-Juin 1975. Ed. Anthropos. Paris.
- BOURDET, Y. et coll. Qui a peur de l'autogestion ? Paris : dix/dix-huite.1978. 437 pages. Collection : Cause commune n°1987/1
- BREMON, Janine. GELEDAN, Alain. *Dictionnaire économique et social, 100 articles thématiques, 1500 définitions*. Paris : Hatier. 5^{ème} éd. 1994. 419 pages. Collection J. BREMOND.
- COLSON, Daniel. *Petit lexique philosophique de l'anarchisme. De Proudhon à Deleuze*. Paris : Le livre de Poche. 2001. Coll. : Biblio essais.
- CORPET, Olivier. *Un travail sans emploi*. Autogestion N°8/9. Printemps 1982. 248 pages.
- DESBROUSSES-PELOILLE, Hélène. *Représentations de l'autogestion*. Revue française des sciences politiques. 1986. p. 606-632.
- DEFOURNY, Jacques. Coll. Autogestion. Les coopératives dans la crise. N°22. 1985-1986.
- DRAPEAU, Marie-Hélène. Coll. KRZYNSKI, Anna. Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec. Collectif de recherche sur l'autonomie collective. 2005.
- ESQUERRE, Laurent. NESTOR, Michel. *L'autogestion, une idée toujours neuve*. NEFAC et Alternative Libertaire. Avril 2005.
- GORDON, Peter. *Robert Owen*. Perspectives : Revues trimestrielle d'éducation comparée. Paris, UNESCO : Bureau international d'éducation. Vol. XXIV. n°1-2. 1994. p. 287-306.
- KROPOTKINE, Pierre. La morale anarchiste. Paris : Mille et une nuits. 2006. N°447
- LANGLOIS, Jacques. *Agir avec Proudhon*. Chronique Sociale. Lyon :2005. 203 pages.



documents électroniques :

– Bibliothèque nationale de France. Site des expositions virtuelles de la Bibliothèque nationale de France. [en ligne].

Disponible sur : <http://expositions.bnf.fr/utopie/cabinets/rep/bio/8.htm>

(Consulté le 30.09.2007)

– BOUCHER, Laurence. Fourier en dix lignes. [en ligne] juin 2006.

Disponible sur : http://charlesfourier.fr/article.php3?id_article=339

(Consulté le 30.09.2007)

– Dictionnaire suisse de politique sociale. Animation socioculturelle. [en ligne]

Disponible sur : <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=44>

– DJIDARA, Marc. MARTIN, Daniel. Autogestion. [CD-ROM]. Ed. :2006. Encyclopédia Universalis.

– ENCKELL, Marianne. Une petite histoire de l'anarchisme... [en ligne].

Disponible sur : <http://www.plusloin.org/refractions/maincourante.html>

(Consulté le 26.09.2007)

– LEPIC, André. Culture & Révolution. Charles Fourier. [en ligne]. Février 2003.

Disponible sur : [http://culture.revolution.free.fr/en_question/2003-02-05-](http://culture.revolution.free.fr/en_question/2003-02-05-Charles_Fourier.html)

[Charles_Fourier.html](http://culture.revolution.free.fr/en_question/2003-02-05-Charles_Fourier.html)

(Consulté le 26.09.2007)

– MERCKLE, Pierre. Le Phalanstère. [en ligne] mars 2006.

Disponible sur : http://charlesfourier.fr/article.php3?id_article=328

(Consulté le 30.09.2007).

– REGNIER, Philippe. *Le Saint-simonisme : approches nouvelles et actuelles*. [en ligne]

Disponible sur : <http://www.cndp.fr/RevueTDC/855-66007.htm>

(Consulté le 11.11.2007)



Emissions radiophoniques :

– France Inter. Tower Colliery. avec Tyran O'Sullivan, président de la mine. Parties 1 et 2.

Emission diffusé le 22 et 23 mars 2004, sur http://www.la-bas.org/article.php3?id_article=240



Entretiens :

- Marianne Enckell. Centre international de recherche sur l'Anarchisme.
Av. de Beaumont 24
1012 Lausanne
Téléphone : 021 652 48 19

Entretien réalisé le 26.02.2007.

Personnes ressources :

- Mayk Dubois. Psychologue du travail.
Passage des Jardins 7
2610 St-Imier

Bénévole au Centre International de recherche sur l'anarchisme, Lausanne.
Bénévole au Centre culturel Espace Noir, St-Imier.

- Florence Chappuis
Genève
- Bénévole à l'Usine (Théâtre).



Vidéos :

- CARRE, Jean-Michel. *Charbons ardents*. Distributeur : Doriane Films. 2003

PANORAMA DES INTERVIEWS

ESPACE NOIR		1	2	3	4
		Comment sont prises les décisions ?	Comment cela se déroule t'il en cas de désaccord ?	Comment se passe la transmission des informations ?	Dans quelle mesure votre avis est-il pris en compte ?
A	Interviewé 1	lors de la séance du lundi, qui est l'organe suprême. Mais tout dépend des personnalités des travailleurs, de ceux qui s'expriment plus facilement, ceux qui connaissent mieux le fonctionnement d'Espace Noir... de par ces faits ils auront plus de poids malheureusement et c'est là où il ne faut pas prendre du pouvoir. On cherche le consensus au travers de la discussion mais si on ne le trouve pas en dernier recourt on vote	on discute, on argumente puis on vote	très mal. De manière orale à la séance de gestion et retranscrite dans le p-v...mais on est toujours confronté à des lacunes dans la communication on va donc créer une rencontre supplémentaire pour la transmission des informations	oui, je pense. Ce que j'essaye c'est que l'avis de tout le monde soit pris en compte. Mais c'est vrai qu'étant permanentement depuis 6 ans, je détiens un somme d'informations, une personnalité et un âge qui fait que je suis peut-être plus écoutée. C'est à nous d'être vigilant et de ne pas tomber dans la dérive
B	Interviewé 2	lors de la séance de gestion du lundi soir. En principe, on cherche à acquiescer l'unanimité	et puis si on y parvient pas on peut décider à l'unanimité de voter. La décision sera prise ce qui ne veut pas dire qu'on ne peut pas revenir sur le sujet plus tard ou envisager deux modes de faire qui cohabitent. Quel qu'il en soit une décision prise doit être respectée et défendue	à l'horizontal c'est-à-dire une communication qui passe entre nous tous. La séance hebdomadaire est l'organe de décision d'Espace Noir et également d'information. Les secteurs sont animés par des groupes de bénévoles qui sont présents le lundi. Il existe également un calendrier pour noter les activités à venir. Les informations sont disponibles et accessibles, les personnes ressources identifiables	pense qu'il est passablement pris en compte. Du à l'ancienneté, âge, personnalité. Mais est tout de même régulièrement désavoué
C	Interviewé 3	séance du lundi, le plus fort qui prend la décision	pas de réponse	très mal, tu pars dans une dérive où tu dis aux gens qui sont là qui s'impliquent. Tu donnes l'information à la personne qui va la traiter	je ne sais pas. Disons que je sais où aller pour que mon avis soit pris en compte (vers le noyau qui s'implique, le noyau locomotive qui fait avancer le groupe)
D	Interviewé 4	la séance de gestion, on organise le gros et après c'est par secteur pour les détails plus spécifiques.	on vote	principalement de manière orale et retranscrite sur le p-v, de la séance de gestion	oui, oui
E	Interviewé 5	séance du lundi, idéale démocratie directe différent implication, différents niveaux de connaissance et d'intérêts. Conscient des disparités entre les gens (Charismes), détiennent des informations. Démocratiser/les prises de position. parfois dans des cercles plus fermés déficit d'information entre l'administration et la séance du lundi. Mieux communiquer, information = pouvoir pas toujours à 15-20 pour discuter du moindre truc, par contre pour un investissement, un budget, les lignes directrices d'espace noir ça ça devrait toujours passer en séance du lundi. La marche à suivre, c'est de toute façon présenter sans projet à la séance du lundi avec son budget... (Difficile) beaucoup choses réglées et ne devraient pas l'être à la séance du lundi. Séance de coordination culturelle, bonne chose.	cela dépend de par qui vient le désaccord. Qui prononce le désaccord. Il y a des gens qui ont bcp plus de poids pour dire, pour s'exprimer que d'autres. Ex. administration, car connaissance.... Projet bien focalé OK	Les chargés de l'administration vont transmettre l'info (ils sont engagés à 50% même plus) donc implication et connaissance. Le collectif se repose pas mal sur ces deux personnes. Principalement orale. Groupe théâtre systématiser. Lister les tâches et responsabilités de chacun = plus de transparence. Site internet section réservée aux bénévoles pour échanges. Beaucoup de communications par Email.	il faudrait quelqu'un qui soit animateur, gérer une séance c'est aussi donner la parole à ceux qui ne peuvent pas la prendre. Des fois faire des poignes, faut s'affirmer pour exposer son point de vue. Un effort devrait être fait
F	Interviewé 6	lors de la séance du lundi décisions générales, les décisions plus spécifiques sont prises dans les secteurs. Mais ces décisions respectent le cadre général d'Espace Noir ce qui fait qu'elles n'ont pas à l'encointre du collectif. Démocratie directe	idéalement on discute, on discute jusqu'à trouver une solution consensuelle, et puis si l'on arrive pas à trouver un accord on vote. Mais sur une décision où on rencontrerait vraiment des oppositions c'est clair qu'il faut en discuter	séance du lundi tous les prochains événements à espace noir, les problèmes durant la semaine, de manière orale et retranscrite dans le p-v, mais toutes les infos ne peuvent être retranscrites à ce moment là d'où le souhait de voir apparaître une nouvelle séance de coordination. Communication super important, mais ne marche pas toujours bien dans un lieu comme Espace Noir.	statut entre guillemets de responsable salle de concert, je suis assez écouté. Plus on est investi plus on est écouté

pour des raisons de discrétion l'identité des interviewés est masquée

PANORAMA DES INTERVIEWS

	1	2	3	4	5
ESPACE NOIR	Comment êtes-vous venu à travailler dans cette organisation ?	Quelles sont vos motivations pour travailler dans un tel centre ?	Quels sont les principes de l'organisation, ses objectifs ?	De quelle manière sont réparties les tâches ?	Comment cela se déroule t'il en cas de problème dans la répartition des tâches ?
A Interviewé 1	mon fils y travaillait et m'a demandé un jour si je ne voulais pas investir 4h par semaine pour aider le permanent qui n'arrivait pas à suivre avec tout le travail administratif.	découvrir un lieu et surtout ce qui m'interpellerait c'était le travail en autogestion. J'ai toujours aimé travailler dans une certaine autonomie	un centre culturel régi par des principes autogestionnaires, de proposer un autre fonctionnement, sans hiérarchie, égalitaire, solidaire et d'entraide	par secteur et par besoin par secteur. La taverne étant ouverte quotidiennement de même que le cinéma avec 3 projections par semaine, ce sont les deux secteurs les plus exigeants où l'on doit avoir impérativement du monde.	c'est toujours les mêmes qui réalisent les tâches qui n'ont pas trouvé preneur. Ceux qui ont une vision globale du fonctionnement d'Espace Noir et qui repère ce qui est à faire. Des gens politisés je dirais dans le sens qu'ils sont conscients du fonctionnement
B Interviewé 2	je militais depuis une dizaine d'année dans le mouvement libertaire avant qu'Espace Noir soit créé. Quand celui-ci a ouvert j'y venais pour des manifestations et je donnais un peu d'argent. En 89 l'équipe qui avait créé espace noir s'est un peu étiolée	le fonctionnement autogestionnaire est un fonctionnement qui me convient bien et que je défends. L'alternative est un élément important pour faire évoluer la société. Je trouvais intéressant de l'expérimenter mais surtout de préserver le centre	un des objectifs est que les gens reprennent un peu de pouvoir sur leur quotidien, soit créateur de leur vie et pas de simple consommateur. Mais également d'une autogestion impliquée dans la vie sociale du lieu. Une démarche d'ouverture. De participer à la formation des stagiaires HES	difficile. Car on a une hétérogénéité des personnes investies et donc une multitude d'investissements et de personnalités différents. La répartition des tâches se fait en fonction des intérêts des gens et des besoins de la coopérative. Construction au quotidien	alors ça se négocie à la séance de gestion. L' idéal est un tournus dans les tâches, pour certains c'est OK, pour d'autres c'est toujours les mêmes qui les réalisent
C Interviewé 3	idéologie militante anarchosyndicaliste sensible à l'histoire d'Espagne	rupture avec dernière activité, soulaie de voir autre chose	pas de réponse	des liens se créent entre les gens, des dynamiques d'affinités créent des groupes qui travaillent ensemble pour réaliser certaines tâches. Je travaille beaucoup parce que pas grand monde le fait	toujours les mêmes
D Interviewé 4	je connaissais depuis un moment, j'habitais bienne et j'y venais avec des copains pour des concerts. A l'éclat j'y avait également un café autogéré en contacts avec Espace Noir.	J'étais au chômage, je cherchais une activité. Ça m'intéressait de faire un petit apprentissage pour projeter les films. J'étais sensible également au fonctionnement	l'autogestion...c'est une bonne école de travailler dans un lieu comme ici, de s'investir sans but lucratif. Les aspects social et politique m'intéressaient également, je me considère comme ayant une sensibilité libertaire	par secteur. Tout le monde peut aller travailler où il veut	toujours les mêmes personnes qui s'investissent, c'est un peu le problème. Pas tout le monde est doué pour tout mais le bénévolat a pour certaines personnes ses limites
E Interviewé 5	Les premières années surtout à travailler à la taverne, après intéressé aux autres domaines d'animation socioculturelle. Petit à petit abandon du travail rémunéré à la taverne pour le travail bénévole pour le groupe salle de concert	cela m'intriguait, Espace Noir avait une image, une réputation, je connaissais pas vraiment. C'est un ami qui m'y a emmené	gestion d'un centre culturel d'animation utiliser les différents secteurs d'animation pour la ville de St-mier. Apprendre à fonctionner ensemble dans un esprit autogestionnaire, où l'on évite l'autorité, la hiérarchie, où l'on essaye de fonctionner de manière responsable	gestion quotidienne difficile d'Espace Noir, qui fait les courses, nettoye les WC...met en place des outils ex. tableau de rotation des tâches à la taverne. Il y a toujours des problèmes. Des gens qui sont toujours en train de nettoyer. Vraiment une problématique	y a deux cas de figure, les gens se regardent dans le blanc des yeux jusqu'à ce que quelqu'un s'annonce. Ou celui qui le fait tout le temps qui dit OK je le fais encore une fois
F Interviewé 6	à 16 ans je travaillais au bar, puis petit à petit je me suis intéressé au projet et bop aussi à la culture. Après j'ai été au groupe théâtre faire les entrées, et progressivement devenu responsable. Connue par un groupe de copain. Par le travail à la taverne	culturelles et sociales	proposer à la population un centre culturel différent dans sa structure, indépendant et qui peut se permettre d'avoir une vision politique	par secteur, un responsable de chaque secteur et après on se répartit le travail au sein du secteur, les gens s'annoncent...c'est pas toujours par intérêt personnel mais par responsabilité et penser à Espace Noir.	on élargit le cercle en demandant à d'anciens travailleurs, on demande à plein de personnes différentes pour occuper par exemple une tâche qui n'a pas trouvé preneur

pour des raisons de discrétion l'identité des interviewés est masquée

PANORAMA DES INTERVIEWS

ESPACE NOIR	1 Pour quelle raison selon vous cette forme juridique a-t'elle été choisie ?	2 Comment est structurée votre organisation ?	3 En quoi l'organisation est un collectif autogéré ?
A Interviewé 1	pour s'exprimer avoir la liberté d'afficher ses idées politiques. Avoir l'autonomie financière et ainsi ne pas dépendre des subventions	il y a deux coopératives. Imagine qui est propriétaire de la bâtisse et Espace Noir qui exploite les locaux culturels du bâtiment. Il y a encore une autre association l'ACEN qui soutient Espace Noir	par les valeurs qu'elle défend et le mode de fonctionnement autogestionnaire vers lequel nous essayons de tendre, pas sans difficultés
B Interviewé 2	raison idéologique et raison juridique. Association aurait très bien été également, mais théoriquement une association n'a pas le droit de faire du commerce (taverne, librairie, disquerie à l'époque). Dans une coopérative un homme = une voix	des secteurs, des groupes par secteur, une séance de gestion, des séances de secteur, coopérateurs	par le fonctionnement que l'on applique
C Interviewé 3	philosophie anarchiste, forme juridique assez libre	pas de réponse	par ce que chacun amène ce qu'il a. Ce n'est pas monétaire, on travaille avec de l'humain.
D Interviewé 4	je n'étais pas là, je ne sais pas. C'est peut-être une histoire de finance	secteur, responsable de secteur, séance de gestion.	on peut prendre des initiatives et faire des propositions. C'est par sa propre responsabilité qu'on fait les choses
E Interviewé 5	coopérative au niveau du code des obligations, au niveau de la forme juridique raison sociale est celle qui se rapproche le plus de l'autogestion, après y aurait eu l'association. Le choix parce qu'il y a aussi une activité commerciale	coopérateurs, comité des coopérateurs, forme juridique forme prescrite formelle, statuts. Part sociale non transmissible sans accord de l'administration. Statut de coopérateur ne permet pas d'influencer le fonctionnement au quotidien	pas de réponse
F Interviewé 6	les fondateurs d'Espace Noir étaient politisés avec un idéal de fonctionnement en autogestion	par secteur, responsable de secteur, séances gestion....	par le pouvoir de décision et l'accèsion aux décisions de tous

pour des raisons de discrétion l'identité des interviewés est masquée

PANORAMA DES INTERVIEWS

PONT ROUGE		1	2	3	4
Comment se prennent les décisions ?		Comment sont gérées les divergences ?	Comment s'effectue la transmission des informations ?	Dans quelle mesure votre avis est-il pris en compte ?	
A Interviewé 1	les décisions sont prises lors des séances de comité. Le président convoque une séance et c'est dans ce cadre que les décisions sont prises. C'est au vote à la majorité. Le président en cas d'égalité peut décider pour tout le monde et aussi, sauf erreur, décider tout court. Mais généralement il suit quand même l'ensemble du comité autrement il ne va pas très loin	Il y a une majorité et les autres s'inclinent. Et je pense que si il y a des gens qui ne sont pas d'accord avec la voix que l'on emprunte pour le centre, ils parlent au bout d'un moment	en général, c'est le programmeur et moi. La responsable bénévoles transmet les informations aux bénévoles. Mais autrement, on fait des petites piques de rappel et on s'assure si les choses ont été faites. Nous communiquons beaucoup par mail. La séance du comité est un résumé de ce qui a été fait. On a un peu tendance à l'ondormir en duo avec le programmeur. On prend les décisions urgentes ensemble et on les transmet au comité par la suite. Je pense que ça pêche des deux cotés. On communique pas assez de même que les membres ne viennent pas assez aux nouvelles	cela dépend. Mon avis est pris en compte, en tant que présidente. Mais tous avis est pris en compte tant qu'une bonne argumentation suit derrière. Après, c'est des divergences d'opinions	
	sur un principe de démocratie directe et en consultant le comité (discussion et votation)	par votation. La majorité l'emporte et en cas d'égalité des voix, la voix du président compte double. Cela a été défini dans les statuts. Mais ça n'empêche pas, pour certains, d'avoir le sentiment de ne pas être entendus. Ceux-ci n'ont pas accepté de se retrouver dans la minorité. Mais une fois la décision prise, même si elle était en opposition avec mon propre avis, on se doit de l'appliquer	à l'interne, les membres bénéficient d'une information de plus que le tout public. C'est la convocation à l'assemblée générale. Autrement, au sein du comité, ça se passe beaucoup par téléphone et e-mail. On essaye d'avoir un maximum de transparence. Ce qui ne signifie pas que tout doit être échangé entre tout le monde, sinon ça alourdi la discussion. Il y a un moment donné où les discussions sont bilatérales. Ensuite, l'information, les p.-v. et les choses comme ça sont distribuées au comité	mon avis est pris en compte car nous discutons. Nous sommes dans l'échange. Nous sommes également à l'écoute des suggestions de nos membres ou bénévoles	
C Interviewé 3	collégialement. Durant les séances du comité, on en discute et ensuite on vote à la majorité. Mais c'est vrai que qu'on sait des choses un peu plus concrètes on fonctionne beaucoup entre la présidente, le caissier et moi-même, sans consulter l'avis des autres membres du comité. Et cela principalement quand c'est des décisions à prendre dans l'urgence	on discute, on argumente et on vote.	au travers du p.-v. Mais c'est vrai qu'il y a aussi, dans les cas d'urgence, un mail qui est transmis une fois la décision prise. Celle-ci est prise par un, deux ou trois des membres du comité. Donc nous prenons la décision et la communiquons par la suite au reste du comité. Un sms est également transmis après chaque concert avec un bilan de la soirée	globalement, oui. Mais dans le cas contraire, les propositions qui ne sont pas passées ne me laissent pas à cœur. Mais j'ai pu les exprimer. Et si l'argumentation est valable, il n'y pas de raison pour qu'un avis ne soit pas pris en compte	
D Interviewé 4	de manière officielle par délibération des membres du comité et vote à la majorité. Cependant concrètement les décisions sont régulièrement prises par deux membres du comité sans consultation du comité dans son entier	l'objet de la décision est discuté, argumenté et en règle général le vote qui suit permet de faire apparaître une majorité	la communication n'est pas optimale. Les feed-back sur le travail fourni sont inexistantes. Les p.-v. n'étaient pas transmis au comité jusqu'à ce que l'en fasse la demande. Dans le cas de décisions d'urgence aucun mailing n'est transmis au membre du comité	mon avis est pris en compte. Et cela même quand je n'étais pas encore membre du comité. Il est peut-être question de caractère mais j'ai toujours pu m'exprimer	
E Interviewé 5	le mode de décision n'est pas connu de l'interviewée	la gestion des conflits n'est pas connue de l'interviewée	la transmission des informations, de manière générale, est inconnue par l'interviewée. Pour l'exercice de son bénévolat, elle reçoit les informations par mail. Elle bénéficie de certaines informations concernant le centre grâce aux discussions qu'elle entretient avec la présidente dans un cadre privé.	oui. On a pas encore eu l'occasion d'exprimer des avis particuliers mais je pense qu'ils seraient considérés	
F Interviewé 6	le mode de décision n'est pas connu de l'interviewée	la gestion des conflits n'est pas connue de l'interviewée	la transmission des informations, de manière générale, est inconnue par l'interviewée. Pour l'exercice de son bénévolat, elle reçoit les informations par mail	oui. En tout cas pour ce qui est de notre activité bénévole du bar, on peut tout a fait s'exprimer et ils y seraient attentifs	
G Interviewé 7	les décisions sont, je pense, prises après discussion où tout le monde met son grain de sel. Mais les bénévoles sont assez éloignés de ça.	je ne sais pas	pour ce qui est de son activité de bénévole, il reçoit son planning par mail. Pour le reste, il ne sait pas	je ne suis pas investi depuis longtemps, mais je pense que les gens sont ouverts et que mon avis serait pris en compte. J'ai transmis un dossier, une démo au programmeur et il a été ouvert à la recevoir, m'a remercié pour le rabattage	
H Interviewé 8	c'est le comité qui prend les décisions. Je suis allée à l'assemblée générale 2006. C'était la 1ère assemblée, ils venaient de commencer les activités (depuis 3 mois), donc c'était plus un bilan des activités.	je ne sais pas. C'est du ressort du comité	pour ce qui est des informations relatives au travail bénévole, je les reçois par mail et ça me convient bien. Par contre pour ce qui est des informations relatives au centre, je les trouve lacunaires. Nous ne disposons que des informations figurants sur le site internet	non. Je trouve que les bénévoles n'ont pas été écoutés depuis le début et je pense que c'est la raison de l'éloignement du groupe de bénévoles qui fonctionnait à la base. Moi, je n'ai pas eu à exprimer un avis quel qu'il soit mais d'autres collègues bénévoles sont partis à force de ne pas se sentir écoutés	

pour des raisons de discrétion l'identité des interviewés est masquée

PANORAMA DES INTERVIEWS

PONT ROUGE		1	2	3	4	5
Comment vous êtes-vous engagé dans cette organisation ?		Quelles sont vos motivations pour travailler dans cette organisation ?	Quels sont les principes et objectifs de l'organisation ?	De quelle manière se répartissent les tâches ?	Comment se gère les manques dans la réalisation des tâches ?	
A Interviewé 1	j'intervais pour un sujet sur le centre sportif de Champéry une personne qui était un membre du Pont Rouge. Mais je l'ignorais. En fin d'entretien, on discute de culture et il me dit que le Pont Rouge cherche quelqu'un pour s'occuper de la communication. Il me propose de m'y investir. Je propose qu'il me rappelle si il ne trouve personne. Et c'est ce qu'il a fait. J'ai accepté. Le directeur souhaitait quitter le comité et a annoncé son départ. Personne ne voulant reprendre ce poste, je me suis dis qu'il serait mieux que je reprenne cette responsabilité plutôt qu'une personne pas motivée avec laquelle je devrais travailler régulièrement	pour le lieu. Mais également pour le challenge de faire vivre un lieu qui rencontre des difficultés	promouvoir tout ce qui était "musique francophone". On s'est un peu diversifié en programmant du rock ou de la salsa mais la ligne rouge était de promouvoir la musique francophone. Le Pont Rouge reçoit des subventions en tant que centre culturel. Le projet de base prévoyait des activités autour d'un lieu de rencontre (le café) pour favoriser les échanges, etc. Les cours de danse se suivaient et permettaient également la rencontre. Il est difficile de tout faire. Il faudrait une personne qui s'occupe que des activités autres que musicales. Mais par exemple, il existe toujours des cours de danse (ils ne se suivent plus cependant). On a également organisé une expo photo. Un humoriste est également prévu dans la programmation	les tâches sont réparties par fonction (présidence, comptable...). Il y a aussi toutes les tâches qui ne rentrent pas là-dedans et c'est un peu le programmeur et moi qui sommes les hommes à tout faire. Il y a des fonctions, qui pour moi, c'est évident, doivent être tenue par des gens compétent (comptabilité, programmeur, responsable communication...) mais les autres postes demandent moins de spécialisation. Tout le monde peut prendre un p.v. etc	c'est moi et le programmeur qui les réalisons	
B Interviewé 2	je suis l'un des fondateurs du centre et membre initiateur du projet. Notre sensibilité d'artistes et de citoyens de Monthey a amené un groupe d'individus, dont je faisais partie, à imaginer un lieu qui corresponde à notre vision de la culture créatrice de lien et de notre mission en tant qu'artistes	mes motivations sont les mêmes qu'au départ même si je me distancie du centre ou tout au moins de sa gestion. Offrir à la population Monthésienne et environnante un lieu d'animation socioculturelles	créer du lien. Promouvoir les artistes régionaux et moins régionaux	par votation. On a discuté des compétences de chacun et puis ça été attribué en fonction	on se la partage en attendant de trouver la bonne personne	
C Interviewé 3	l'ancien directeur artistique et président m'a proposé de m'y investir et de lui succéder dans sa tâche de directeur artistique. Nous avions auparavant déjà collaboré quand le Pont Rouge s'est rapproché de Radio Chablais pour créer quelque chose en commun. Mais c'est une envie qui a toujours été là. Depuis que je me suis investi dans la radio et dans la programmation musicale, mon objectif est de faire évoluer la scène Suisse romande. Le Pont Rouge est un outil pour y parvenir	elles sont les mêmes que celles qui m'ont faites accepter la responsabilité de directeur artistique et m'investir pour le Pont Rouge	promotion des artistes régionaux du chablais, du valais et plus globalement de la Suisse romande	des tâches sont prescrites pour un poste, une fonction (secrétaire, directeur artistique, responsable de la communication...). Tout le monde a des tâches bien précises au sein du comité	C'est principalement la présidente et moi-même, parce qu'on est plus sur les lieux et qu'on travaille ensemble à la radio. On gère un peu toutes ces petites affaires concrètes. C'est celui qui voit et qui peut, qui fait	
D Interviewé 4	je participais aux cours de danse africaine d'A..F.. Elle était l'une des initiatrices du projet. Ils cherchaient du monde pour les aider dans leur projet. Je me suis engagée par amitié et également parce que le projet me plaisait	je cherche un remplaçant à ma fonction de responsable bénévole. J'ai en effet beaucoup d'activités annexes. De plus, je ne me sens pas en accord avec le fonctionnement actuel du comité. Je reste attachée au centre en tant que membre et spectatrice. Mais à l'origine, j'adhérais au projet par intérêt et par amitié pour les membres initiateurs	proposer une offre culturelle différente de ce qui est proposé actuellement aux habitants de Monthey et de la région. Et promouvoir les groupes régionaux en proposant de se produire sur scène	par secteur de compétences ou de connaissances. Il est important pour moi que les personnes qui ont la responsabilité de telles ou telles tâches soient compétent. Nous avons des complexes à rendre vis-à-vis des subventionneurs, du public... Mais l'on peut définir deux types de tâches: celles qui sont réalisées par les membres du comité et qui nécessitent un travail à la maison et de présence sur le lieu, celles réalisées par les bénévoles les soirs de concert (bar, caisse des entrées...). Mais dans les deux cas, il faut agir autonome, avoir de la motivation, avoir des notions et du bon sens	pas de réponse	
E Interviewé 5	je me suis investi par amitié pour la présidente. Je trouvais également le lieu sympa. Elle cherchait des bénévoles pour le bar et me l'a demandé. Cela me donne également l'occasion de la voir. Mais je n'ai pas le fibre bénévole. C'est mon amitié pour Mariene qui m'a fait m'y engager	j'aime le contexte, le lieu et apprécie les gens qui s'y investissent	une offre musicale pour la population et un scène pour des groupes régionaux. Mais également, une offre culturelle avec de la danse, etc	je ne sais pas comment sont réparties les tâches et quel est le fonctionnement	L'intervéwé ne peut pas répondre à cette question	
F Interviewé 6	je m'y suis investie par le biais d'une amie qui était bénévole. J'avais déjà réalisé du bénévolat dans des associations de théâtre amateurs avec mes parents. Ce n'est pas donc ma première expérience	j'apprécie le contexte. C'est aussi l'occasion de passé des soirées sympas	L'intervéwé ne sait pas comment sont réparties les tâches et quel est le fonctionnement du centre	L'intervéwé ne peut pas répondre	L'intervéwé ne peut pas répondre à cette question.	
G Interviewé 7	je viens de m'installer à Monthey. J'ai pensé que c'était un bon moyen de créer un réseau social et également un réseau dans la musique. En tant que musicien, je voulais également voir l'envers du décor	les mêmes motivations qui m'ont fait m'y engager	une offre culturelle accès principalement sur la musique	par secteur. Mais c'est assez libre entre le bar et la caisse. Cependant, pour ce qui est des postes du comité, il faut des personnes régulières, ce n'est pas, je pense, accessible aux bénévoles	je pense qu'ils doivent faire appel à leurs amis et faire avec les moyens du bord	
H Interviewé 8	par le cours de danse... la prof nous a demandé si on voulait devenir membre ou adhé. Le projet nous a plus et il y avait vraiment une sorte de solidarité toutes les personnes engagées dans le cours ont donné un coup de main mais une fois que le cours est tombé les gens ne sont plus revenus	actuellement, c'est véritablement par amitié pour la responsable des bénévoles que je m'y investi encore. J'ai peu de disponibilité en tant que mère de famille et ne connaissant plus personne, je me sens mal à l'aise	de réaliser des concerts, d'ouvrir un lieu culturel au niveau de la musique mais également à la base d'y faire un lieu social grâce au bar qui était ouvert tout le temps et grâce au cours de danse qui était ouvert sur le bar. Il y avait un côté interactif. Actuellement, il axe plus sur le côté culturel au détriment du côté social qui a beaucoup disparu	on reçoit le planning de la responsable des bénévoles avec dates de soir de concert et on s'inscrit selon nos disponibilités. Avant on avait le choix entre plusieurs secteurs (bar, caisse et accueil). Maintenant, il ne reste plus que la caisse. Le responsabilité retombe plus fortement sur le comité desormais que sur les bénévoles	je l'ignore, c'est du ressort du comité	

pour des raisons de discrétion l'identité des interviewés est masquée

PANORAMA DES INTERVIEWS

	1 Pour quelles raisons selon vous cette forme juridique a-t'elle été choisie ?	2 Comment est structurée votre organisation ?	3 En quoi l'organisation est-elle un collectif autogéré ?
A Interviewé 1	je l'ignore	comme une association. Avec un comité, des membres, des membres du comité et une assemblée générale	
B Interviewé 2	cela nous paraissait la meilleure formule pour obtenir des subventions d'institution. Cela correspond également à un souhait de ne pas être employeur mais de fonctionner avec des prestataires de service	comme une association traditionnelle	
C Interviewé 3	je l'ignore	avec des membres du comité qui se retrouvent en séance du comité et des assemblées générales chaque année pour le membres	
D Interviewé 4	je l'ignore n'étant pas des membres fondateurs	comme une association traditionnelle, avec des membres, un comité et des membres du comité, ainsi qu'un assemblée générale chaque année	
E Interviewé 5	je ne sais pas	l'interviewé ne peut pas répondre à la question	
F Interviewé 6	je ne peux pas répondre	l'interviewé ne connaît pas la manière dont est structuré l'organisation	
G Interviewé 7	je ne sais vraiment pas	je sais qu'il y a une présidente ou une directrice et certains postes comme le programmeur, la responsable des bénévoles.... Mais autrement j'en ai aucune idée	
H Interviewé 8	je ne connais pas les raisons du choix de l'association comme forme juridique pour le Pont Rouge	comme une association	

pour des raisons de discrétion l'identité des interviewés est masquée

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où le collectif est attentif aux mécanismes des dynamiques de groupe.			
ESPACE NOIR			
Initiateurs ou garants du projet		Initiatives ou garants du projet	
A	B	C	
discussion	décide à l'unanimité de voter	on vote	
argumentation	possibilité de faire cohabiter deux façons de faire	pas de réponse	
	une fois la décision prise, il faut l'appliquer		
		votation	

Initiatives actifs et réguliers		Initiatives actifs mais ponctuels	
C	D	E	
	on vote	consentent que cela dépend de la personne et de sa capacité à faire valoir son point de vue	
		si un projet est bien ficelé, il ne devrait pas rencontrer d'obstacle	

Initiatives actifs et réguliers		Initiatives actifs mais ponctuels	
C	D	E	
	on vote	discussion pour obtenir une décision consensuelle	
		en dernier recours, on vote	

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où le collectif est attentif aux mécanismes des dynamiques de groupe.			
PONT ROUGE			
Initiateurs ou garants du projet		Initiatives ou garants du projet	
A	B	C	
les gens qui sont constamment en désaccord avec le comité partent de leur propre chef	en cas d'égalité des voix, le vote du président compte double	on vote	
	une fois la décision prise, il faut l'appliquer	pas de réponse	
		votation à la majorité	

Initiatives actifs et réguliers		Initiatives actifs mais ponctuels	
C	D	E	
	discussion argumentation votation		

Initiatives actifs et réguliers		Initiatives actifs mais ponctuels	
C	D	E	
	discussion argumentation votation		

abc = théorie
abc = moyen
abc = difficulté

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où le collectif est attentif aux mécanismes des dynamiques de groupe.			
ESPACE NOIR			
Initiateurs ou garants du projet		Individus actifs et réguliers	
A	B	C	D
l'interviewé est conscient qu'il est important d'être vigilant et de ne pas profiter de cet état de fait		l'interviewé identifie les personnes par qui son avis sera pris en compte	
l'interviewé estime que son avis est prise en compte		l'interviewé estime que son avis est pris en compte	
l'interviewé est conscient que son statut avantage la prise en compte de son avis			
Initiateurs ou garants du projet		Individus actifs mais ponctuels	
A	B	E	F
l'interviewé pense que son avis est pris en compte de manière différente selon les situation		l'interviewé considère qu'un avis sur son activité de bénévole sera entendu	
en tant que présidente l'avis de l'interviewé est pris en compte		l'interviewé n'a pas eu l'occasion d'exprimer d'avis mais il considère que son avis serait considéré	
tout avis bénéficiant d'une bonne argumentation est pris en compte			
		le sentiment de ne pas être écouté a poussé certains bénévoles a quitter l'organisation	

PONT ROUGE			
Initiateurs ou garants du projet		Individus actifs et réguliers	
A	B	C	D
l'interviewé pense que son avis est pris en compte de manière différente selon les situation		De manière globale, l'interviewé pense que son avis et pris en compte.	
l'interviewé considère que son avis est pris en compte, car ils fonctionnent sur un mode de discussion et d'échange		L'interviewé peut exprimer son avis.	
		Pour un avis bénéficiant d'une bonne argumentation il n'y a pas de raison pour que celui-ci ne soit pas considéré.	
		Les avis exprimés mais non retenus ne lui tenaient pas à cœur.	
		l'interviewé relève que cela dépend du caractère de la personne qui s'exprime	
		l'interviewée relève que les avis qu'elle exprimait en tant que bénévole étaient aussi pris en compte	
		l'interviewé pense que son avis serait pris en compte	
		l'interviewé estime que les bénévoles n'ont pas été écoutés depuis le début	
		le sentiment de ne pas être écouté a poussé certains bénévoles a quitter l'organisation	

abc = théorie
abc = moyen
abc = difficulté

Initiateurs ou garants du projet	
A	B
l'interviewé souhaitait découvrir le lieu	le fonctionnement autogestionnaire est un fonctionnement qui lui convient bien et un principe qu'il défend
	il pense que proposer une alternative à un fonctionnement conventionnel est un élément important pour faire évoluer la société
	il trouvait intéressant de pouvoir l'expérimenter
	il était important de préserver le centre
intérêt pour le fonctionnement autogestionnaire	

ESPACE NOIR

Individus actifs et réguliers	
C	D
il souhaite connaître autre chose	l'interviewé était en situation de chômage et cherchait une activité
	il était intéressé à faire d'autres apprentissages dont les projections cinéma
	le fonctionnement du centre également le séduisait
	il a une certaine sensibilité libertaire

Individus actifs mais ponctuels	
E	F
le centre intriguait l'interviewé	l'aspect socioculturel du centre plait à l'interviewé

Initiateurs ou garants du projet	
A	B
L'interviewé s'est investi parce que le lieu lui plaisait.	L'interviewé souhaitait offrir à la population Montheysanne et environnante un lieu d'animation socioculturelle.
Le challenge que revêtait le fait de faire vivre un lieu qui rencontrait des difficultés lui plaisait.	

PONT ROUGE

Individus actifs et réguliers	
C	D
L'interviewé avait le souhait depuis sa réorientation professionnelle dans le domaine artistique de contribuer à la prommation de la scène Suisse romande. Le Pont Rouge était un outil pour y parvenir.	elle a adhéré au projet car elle le trouvait intéressant et également par amitié pour ses initiateurs
	elle envisage cependant de quitter le poste pour des raisons d'emploi du temps et de divergence de vue sur le fonctionnement actuel du comité
	elle restera proche du Pont Rouge en participant à certains concerts et en restant membre

Individus actifs mais ponctuels			
E	F	G	H
l'interviewé aime le contexte, le lieu et les gens qui s'y investissent	l'interviewé apprécie le contexte général	L'interviewé venait de s'installer dans la ville et souhaitait se créer un réseau social et également musical.	actuellement, l'interviewé poursuit son engagement par amitié pour la responsable des bénévoles
		son investissement est également l'occasion de passer une soirée sympa	elle ne se sent plus à l'aise dans ce lieu avec des personnes qu'elle ne connaît pas

contexte global (lieu, engagés et usagers) apprécié

Initiateurs ou garants du projet			
A	B		
Le centre culturel est régit par des principes autogestionnaires.	l'un des objectifs du centre est que les gens reprennent du pouvoir sur leur quotidien, soient créateurs de leur vie et pas de simples consommateurs		
Le centre propose un autre fonctionnement.	un des objectifs est de fonctionner en autogestion		
Les objectifs sont de travailler sans hiérarchie, également, solidairement et selon des principes d'entraide.	un des objectifs est l'aspect sociopolitique. Le souhait d'offrir un autre éclairage culturel sur les questions courantes		
	l'un des objectifs est d'offrir un centre alternatif (pas uniquement dans les grandes villes)		
	l'un des objectifs est de participer à la formation des étudiants HES		
intérêt pour le fonctionnement autogestionnaire			

Initiatives actives et régulières		
C	D	
pas de réponse	l'un des objectifs d'Espace Noir est de proposer un fonctionnement en autogestion	

Initiatives actives et régulières		
E	F	
l'objectif d'Espace Noir est la gestion d'un centre culturel	l'objectif d'Espace Noir est de proposer à la population un centre culturel différent dans sa structure, indépendant et qui peut se permettre d'avoir une vision politique	
l'objectif d'Espace Noir est de développer des animations socioculturelles au travers de ces différents secteurs		
l'objectif est d'apprendre à fonctionner ensemble dans un esprit autogestionnaire		
l'objectif est également d'être un lien avec une partie de l'histoire du village (Bakounine)		
l'objectif est de montrer que l'on peut faire de la culture militante (avec des débats, conférences et concerts)		
autogestion d'un centre culturel avec connotation politique		

[illegible]

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où les intérêts individuels ne priment pas sur le devenir collectif.			
ESPACE NOIR			
Initiateurs ou garants du projet	A	Initiatives ou garants du projet	
	B	Initiatives actives et régulières	
consentent de l'hétérogénéité des individus et des investissements différents qui en découlent. Construction au quotidien.		des liens se créent entre les gens, dynamique d'affinité.	par secteur tout le monde peut aller travailler ou il veut
Votation		j'ai une lourde charge de travail parce que chacun n'assume pas et je dois compenser .	
PONT ROUGE			
Initiateurs ou garants du projet	A	Initiatives actives et régulières	
	B	Initiatives actives mais ponctuelles	
par fonction	par votation	par poste tâches bien précises	par secteur pour les bénévoles entre bar et caisse.
toutes sortes de tâches qui ne rentrent pas dedans = programmeur et moi	discuter des compétences de chacun et distribuer	deux types de tâches: membre du comité VS bénévoles	pas d'investissement possible pour les tâches du comité car nécessité régularité.
certaines fonctions nécessitent compétences spécifiques VS compétences générales			avant choix entre caisse, bar et accueil. Désormais que la caisse.
			les responsabilités tombent plus fortement sur le comité.
pas de réponse			
reçoit planning et s'inscrit selon ses disponibilités			

H.B.Q.5. Question : Comment se gèrent les manques dans la réalisation des tâches ?

Les principes autogestionnaires peuvent s'appliquer à une organisation dans la mesure où le collectif est attentif aux mécanismes des dynamiques de groupe.				
ESPACE NOIR				
Initiateurs ou garants du projet		Individus actifs et réguliers		
A	B	C	D	
ceux qui ont une vision globale du fonctionnement	lors de la séance de gestion			
pollisé conscient du fonctionnement	idéal tournus dans la répartition des tâches à effectuer			
toujours les mêmes qui assument les tâches		toujours les mêmes		
Individus actifs mais ponctuels				
		E	F	
		Toujours les mêmes.	On élargit le cercle aux anciens bénévoles et à différentes personnes.	
PONT ROUGE				
Initiateurs ou garants du projet		Individus actifs et réguliers		
A	B	C	D	
pour les tâches non assumées, par la présidente et le programmeur	on se paratage les tâches en attendant de trouver quelqu'un qui puisse les assumer	par le président et moi-même	pas de réponse	
		influencé par le temps de présence sur les lieux et en relation étroite avec leur activité professionnelle commune		
		pour les petites affaires concrètes, celui qui voit et qui peut, est celui qui fait.		
		pas de réponse		
		je pense qu' ils doivent faire appel à des amis, et se débrouiller avec les moyens du bord.		
		du ressort du comité		
Individus actifs mais ponctuels				
		E	H	

[illegible]

